المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

السمات الشخصية للقيادات الإدارية الواردة في سورة النمل وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية

متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالبة :

تركية بنت عبد الله الغامدي

إشراف الدكتور :

عبيد الله بن صلاح اللحياني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ كَتَبَ ٱللَّهُ لَأَغۡلِبَنَّ أَنَا۠ وَرُسُلِيٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٞ ﴾

(سورة المجادلة، ٢١)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: السمات الإدارية للشخصيات القيادية الواردة بسورة النمل وتطبيقاتها بالإدارة المدرسية.

اسم الباحثة: تركية بنت عبد الله صالح الغامدي

الدرجة العلمية: ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

أهداف الدراسة :

- خدمة كتاب الله .
- معرفة نظرة الإسلام للسمات الشخصية والقيادة الإدارية.
- التعرف على القادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل ،واستنباط السمات الشخصية لقيادتهم.
- إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين السمات المستنبطة من سورة النمل ،والسمات الإدارية الحالية.
- وضع أمثلة مقترحة لتطبيق السمات القيادية المستنبطة من سورة النمل في مجال الإدارة المدرسية.

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج التاريخي الاستنتاجي للوصول إلى هذه الأهداف.

محتويات الدراسة : وقد اشتملت الدراسة على أربعة فصول:

الفصل الأول :خطة الدراسة ، الفصل الثاني :أدبيات الدراسة (السمات ونظرياتها والمنظور الإسلامي لها – القيادة الإدارية ونظرياتها والمنظور الإسلامي لها) –الفصل الثالث: السمات الشخصية لسليمان وموسى عليهما السلام – الفصل الرابع : أمثلة لتطبيق السمات المستنبطة في الإدارة المدرسية – النتائج – التوصيات.

أهم نتائج الدراسة :

- الإسلام يؤكد أبعاد الطبيعة الإنسانية وينظر إليها على أنها تتكون من الجسم والعقل والروح،والحياة لا تتم إلا إذا أعطى كل عنصر حقه من التوجيه والتربية.
- ينظر الإسلام للقيادة الإدارية على أنها مجموعة من الوظائف الإدارية يؤديها قائد يتمتع بتأثير قوي على العاملين معه لتحقيق أهداف مشروعة تحت مظلة التوحيد.
- من القادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل :
  - سليمان عليه السلام، ومن سماته: الصلاح،اليقظة والحزم،التنظيم والترتيب،العلم ، الذكاء،التدريب، التوجيه، رؤيته واضحة لأتباعه.
  - موسى عليه السلام، ومن سماته: المبادأة ، القوة والأمانة،معرفة نقاط الضعف وعلاجها،التطوير الذاتي وحب العلم ، التفويض والمساءلة.
- الاختلاف الكبير بين السمات الإدارية الحالية والسمات المستنبطة من سورة النمل، و يكمن في مصدرها، وضوابطها عند المسلم،ومعاملة القائد لمرؤوسيه.
- الأمثلة المقترحة لتطبيق السمات تؤكد على تداخلها ،وأهمية كل سمة مما يجعل تأثيرها متبادلاً بينها.

وخرجت الرسالة بتوصيات أهمها:

- من واجبنا التعمق في فهم كتاب الله واستنباط الفكر الذي يدير حياتنا منه ،وهذا لا يعارض أخذ الحكمة من الفكر الغربي.
- العمل على اختيار سمات قادة المؤسسات التربوية وفق السمات التي استنتجتها الباحثة من قادة القرآن الكريم.
- تأهيل القادة الموجودين مسبقاً على اكتساب هذه السمات عن طريق الدورات والتدريب.

ABSTRACT

Title of the Study: Administrative Characteristics of Leading Personality Stated in Surat Al-Naml and Its Applications on School Administration.
Name of Researcher: Turkiyah Abdullah Saleh Al-Ghamdi
Academic Degree: M.A in Education Administration and Planning.

Study Objectives:

- To serve ALLAH Holy Book of Quran.
- Identifying the viewpoint of Islam towards personal traits and administrative leadership.
- Identifying the leaders whose names have been stated in Surat Al-Naml, and inferring the personal traits of their leadership.
- Highlighting similarities and differences between the inferred traits from Surat Al-Naml and current administrative traits.
- Striking proposed examples for applying traits of leadership inferred from Surat Al-Naml in the field of school administration.

Study Approach:
The researcher has employed the historical deductive approach in order to reach such objectives.
Study Contents:
The study includes four chapters :
The first chapter includes the study plan. The second chapter covers the study literature (traits, theories and Islamic perspective; administrative leadership, theories and Islamic perspective). The third chapter includes the personal traits of Prophet Suleiman and Moses. The fourth chapter highlights examples on applying inferred traits on school administration, findings and recommendations.

Study Findings:

- Islam asters the dimension of human nature; and views it as being composed of body, soul and intellect, Life cannot go on unless everyone has its own portion of orientation and education.
- Islam consider the administrative leadership as a set of administrative positions held by a leader who is influential on other workers in order to achieve legitimate objectives under the umbrella of monotheisms.
- Among those leaders who have been mentioned in Surat Al-Naml are:
  - Prophet Suleiman (PBUH) – Among his characteristics are goodness, rightness, wakefulness, firmness, organization, arrangement, science, intelligence, training, orientation, clear vision of his followers.
  - Prophet Moses (PBUH) – Among his characteristics are pro-activeness, mightiness, honesty, ability to identify and gap weakness points, self-development, science-captivation, delegation and accountability.
- The large difference between current administrative traits and those traits inferred from Surat Al-Naml lies within its source and regulations among Muslims and the dealing of leader with subordinates.
- The proposed examples for applying such traits emphasize its interference and the importance of every trait, hence having interchanged effect.

The research concluded the following recommendations:

- To study thoroughly the Holy Quran and infer the intellectual and thought by which our lives are managed. This would not overlap with having wisdom from western thought.
- To select the traits of leaders of educational establishment according to the traits concluded by the researchers from leaders whose names are mentioned in the Holy Quran.
- To train the currently standing leaders on acquiring those traits through training courses and seminars.

إهــــــــداء

أهدي بحثي هذا إلي صاحبة القلب الكبير ، والعطاء الجزيل ، أمي الحبيبة ، أطال الله عمرها ومتعها بالصحة والعافية .

كما أهديه إلي من غاب عن عيني ، ولم يغب عن قلبي ، والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

وأهديه إلي رفيق دربي ، الذي أخذتُ من وقته وجهده الكثير ، زوجي الغالي ، حفظه الله .

وأهديه إلي نجوم حياتي ، أخواني وأخواتي ، الذين شجعوني لإنجاز هذا البحث وإتمامه .

راجية الله تعالي أن ينفع به الجميع .

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى ، الذي علم بالقلم ،وعلمني ما لم أعلم ، ووفقني لإتمام هذا البحث ، ثم أتوجه بالشكر الجزيل ،لمشرف رسالتي سعادة الدكتور عبيد الله بن صلاح اللحياني ، الذي غمرني بسعة صدره ، وتوجيهاته ولم يبخل عليّ بوقته وجهده .

وأخص بالشكر سعادة الأستاذ دكتور / سلطان بن سعيد بخاري ،وسعادة الدكتور/ عبد الله بن محمد الحميدي على توجيهاتهم القيمة أثناء مناقشة خطة هذه الدراسة فجزاهما الله خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر الجزيل لقسم الإدارة التربوية والتخطيط متمثلاً برئيسه سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني ،ووكيلة رئيس القسم سعادة الدكتورة فائقة بنت عباس سنبل ، وسكرتيرة القسم/ نجاة بنت عمار الطيب التي تغمرنا دائماً بحسن تعاملها وأخلاقها العالية فجزاها الله خير الجزاء.

وأشكر وزارة التربية والتعليم التي منحتني التفرغ للدراسة وإتمام هذا البحث ، متمثلة في قسم التدريب التربوي والإيفاد بمدينة جدة ،الأستاذة هدى السوادي حفظها الله .

كما أشكر عضوي مناقشة الرسالة سعادة الأستاذ دكتور سلطان بن سعيد بخاري ،وسعادة الدكتورة جواهر بنت أحمد قناديلي لتفضلهما بالمناقشة وإثرائها ،ولا شك أن ملاحظاتهما ستكون محل التقدير والاهتمام.

وأشكر المدقق اللغوي لهذه الدراسة / أ.د بوشوشة بن جمعة .

ولا يفوتني أن أشكر جميع العاملين في التلفزيون التعليمي على جهودهم لإنجاح هذه المناقشة.

كما أشكر كل من ساعدني لإتمام هذا البحث سواء بمعلومة أو مشورة أو دعوة في ظهر الغيب وأسأله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم . وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الفصـــل الأول

خطة الدراسة

- ❖ مقـدمة الدراســـة
- ❖ مشـكلة الدراســـة
- ❖ أسـئلة الدراســـة
- ❖ أهـداف الدراســـة
- ❖ أهمـية الدراســـة
- ❖ حدود الدراســـة
- ❖ مصطلحات الدراسة
- ❖ منهـج الدراســـة

المقدمة :

الحمد لله ، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه :

يعتمد نجاح أي إدارة تبتغي الوصول لأهدافها على كيفية إدارة فريق عملها ، والذي يقوم بهذا الدور هو المدير بما يتميز به من سمات ومؤهلات وخبرات.

وتعد الإدارة المدرسية أكثر أركان العملية التربوية أهمية ،فهي عمودها الفقري الذي يحرك جزئيات العملية التربوية وينفذ السياسة التعليمية على أرض الواقع. ولتطبيق هذه السياسة بكفاءة وفاعلية ، يجب أن يكون مدير المدرسة من ذوي السمات التي تؤهله للقيام بالوظائف المتوقعة منه وهي عديدة ، مثل: تطوير وتحسين العملية التعليمية للتلميذ ، وتحقيق الرضا النفسي للعاملين لأن ذلك سيؤثر بلا شك على عطائهم ودافعيتهم للعمل الجاد المثمر . وهذه الوظائف تجعل المدير ينتقل من مجرد توزيع الأعمال والإشراف عليها إلى قائد واعٍ يؤثر في مرؤوسيه ويدعمهم بالحوافز.

ويؤيد ذلك أبو النصر (٢٠٠٩) الذي يرى أنه ينبغي على المديرين تغيير أدوارهم التقليدية والانتقال إلى ممارسة أدوارهم الحديثة والمعاصرة ، فعلى سبيل المثال عليهم الانتقال من دور الإدارة إلى دور القيادة ، ومن دور التحكم والضبط إلى دور التأثير، ومن دور تجنب المخاطر إلى دور إدارة المخاطر، ومن العمل الفردي إلى العمل الفريقي. (ص٥٧) . كما أشار مرسي (٢٠٠٨) إلى (أبي سماحه) : ".....لم يعد كافياً من مدير وناظر المدرسة أن يدير مدرسته من خلال شخصيته المحببة وعلاقاته واجتهاداته على أهميتها في أحيان كثيرة ،وإنما أصبح مطلوباً منه أن يحتكم إلى القواعد والأسس والمبادئ العلمية في الإدارة التربوية ، ومع تعقد هذا الدور وخطورته أصبح من الأهمية بمكان أن يتم اختيار مدير المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية موضوعية ثبتت صحتها وفاعليتها " (ص١١).

إذن فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، لما لها من دور في بقاء المؤسسة وحركيتها ، لذا فقد تناولت العديد من الكتب و الدراسات موضوع القيادة من جوانب متعددة وربطتها بمتغيرات مختلفة . وكان لموضوع السمات حظ كبير منها كمدخلاً فردياً لنظريات القيادة ،وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها جزء لا يتجزأ من القيادة ، كما أنّ لها إيجابيات كثيرة ، أهمها تحديد القائد المناسب للمكان المناسب .

وفي هذا السياق يقول نورث هاوس Northouse (٢٠٠١) إنّ مدخل السمات يقترح أن المنظمات سوف تعمل بشكل أفضل إذا كان لدى الموظفين في المناصب الإدارية مجموعة محددة من السمات القيادية ، ويمكن للمنظمات أن تحدد السمات التي تعد ضرورية بالنسبة لها كشرط للوصول إلى مناصب إدارية معينة (ص ٤٠)

والسمات الضرورية للمدير لا بدّ أن تكون مناسبة لمجتمعنا المرتبط بعقيدتنا الإسلامية وشريعتنا الغراء ، حيث أن القادة الذين اصطفاهم الله لتبليغ رسالته لم يخرجوا الناس من الظلمات إلى النور فحسب ، بل صنعوا قادة مثلهم ملأوا الدنيا عدلاً وضياء ، وقد عني القرآن في الحديث عن الأنبياء بإرساء مقومات القيادة السوية التي تصلح لكل عصر مهما كان فيه من مستجدات ، وتميزت قيادتهم بجملة المهارات الإنسانية التي اتسمت بالطابع التشاوري التشاركي ، فحقوق الفرد مصونة ،وكرامته محفوظة ، وكلمته مسموعة ، مما جعلها قيادة متميزة من حيث مثالية المبادئ ، وواقعية التطبيق . لذا رأت الباحثة أن تستنبط السمات من قيادات قرآنية امتدحها الله تعالى في كتابه الكريم ، قال تعالى " ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ ۚ وَمَن يَتَوَلَّ فَإِنَّ ٱللَّهَ هُوَ ٱلْغَنِيُّ ٱلْحَمِيدُ ﴿٦﴾ ﴾ [سورة الممتحنة،٦] ، ويعد " الاقتداء" من أفضل الأساليب المتبعة لإحداث التغيير والتطوير ، حيث يرى الدكتور مرسي (٢٠٠٨) أن الاقتداء له أكبر الأثر في النظم والمؤسسات للعمل المتطور المتقدم المخلص الجاد النافع، لأنه يقدم الصف الأول والمسؤول بصورة تدفع للاحتذاء به (ص٩).

لذا فإن موضوع هذه الدراسة يبحث في سمات الشخصيات القيادية الواردة في سورة النمل وهي شخصية النبي والملك الصالح سليمان عليه السلام ، وموسى عليه السلام ، ومعرفة كيفية تطبيقها بالإدارة المدرسية التي تعد جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية .

١- مشكلة الدراسة :

تعدّ الإدارة المدرسية إحدى المستويات الرئيسة في الإدارة التعليمية المسئولة مباشرة عن مساعدة العناصر البشرية العاملة في المدرسة والمنتسبة إليها من معلمين وطلبة ومستخدمين وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف عمليتي التعليم والتعلم ، ونظراً للتطورات السريعة لمفاهيم الإدارة وممارساتها فقد تعددت مسؤوليات مدير المدرسة وتعقدت نتيجة لعوامل عديدة ،منها التزايد الهائل في أعداد الطلاب ، ودخول التكنولوجيا الحديثة للمدرسة ، مما دفع وزارة التربية والتعليم منح مديري ومديرات المدارس (٥٢) صلاحية جديدة وفقاً لما نشرته مجلة المعرفة في عددها (١٩٢) بتاريخ ٢٠١١/٣/١٣م . والناظر في هذه الصلاحيات الملقاة على عاتق مدير المدرسة يتبين أنها تستوجب منه امتلاك مجموعة من السمات والمهارات اللازمة لتحقيقها ، فهي تتطلب أكثر من المفهوم التقليدي القديم للمدير والذي يقصر مهمته على تسيير الأمور الإدارية الرتيبة ، وحفظ النظام والالتزام باللوائح والتعليمات إلى العناية بكل المجالات ذات الاتصال المباشر أو غير المباشر بالمهمات التعليمية . ويوضح ذلك عايش (٢٠٠٩) بأن القيادة في العملية الإدارية عملية محورية لإنجاح وظيفة الإشراف الفني ،باعتبار أن فرق العمل تحتاج دائماً للقيادة التي توجه عملها إلى الهدف المطلوب . والقيادة في الغالب تكتسب بموجب الصلاحيات الممنوحة للقائد بقرار رسمي من صاحب الصلاحية . وإذا صاحب ذلك التكليف علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين فإنهم يستجيبون لتوجيهاته بقناعة وبقوة تأثيره القيادي ويسعون لمساعدته على النجاح وهنا يسمى " قائد " .وإذا فقد الجانب الإنساني في هذه العلاقة فإنه يسمى مديرا أو رئيسا ،وهنا يكون أداء المرؤوسين في الحد الأدنى الذي يجنبهم المساءلة النظامية ويفتقر عملهم للإبداع ، بل ربما سعوا لإفشال مهمته وتشكيل قوى ضغط غير رسمية يكون لها آثار مدمرة على مجريات العمل . (ص ٦٥)

وهذا ما لمسته الباحثة من خلال عملها معلمة للمرحلة الثانوية في مدارس تحفيظ القرآن الكريم ، من وجود فجوة كبيرة بين المعلمات والإدارة ، ورفض التعاون من قبل بعض المعلمات لإدارات غاب عنها مفهوم (القيادة) الواعية، حيث التزمت مفهوم (إدارة) تسيير العمل . فكانت النتائج أعمالا تفتقد لروح فريق العمل ، وبريق التحفيز والإبداع . ولعل هذا الخلط نتيجة للمعايير التي كانت وزارة التربية والتعليم تنتهجها لاختيار مديري المدارس والتي تعتمد بشكل كبير على مدى خبرة المرشح وعدد سنوات خدمته

في التعليم ، وإن كان هذا المعيار مهما إلا أنه لا يكفي حالياً،ويعلق أبو النصر (٢٠٠٩) بأن اختيار القيادات بالأقدمية فقط قد يؤدي إلى شغل الوظائف القيادية بموظفين غير مؤهلين لمثل هذه الوظائف لهذا لا بد من مراعاة شروط أخرى بجوار شرط " الأقدمية"(ص١٩٦).

إن على القيادات في الإدارات العليا البحث الحثيث عن حلول لمثل هذه المشكلات التربوية والتي تؤثر سلباً في العملية التربوية إن لم نسارع إلى حلها ، ولما كنا أمة بنت أسسها في الحياة على الشريعة الإسلامية ، ووضعت أهدافها التعليمية لتحقيق العبودية لله تعالى ،وجب علينا اللجوء إليها لنستنبط منها الحلول وننهل من معين كتاب الله تعالى الذي هو دستورنا في الحياة .

والأنبياء بوصفهم قادة البشرية الذين كانوا خير مثال للأداء الفعال المثمر ، والأسوة المثال فكان أتباعهم يفدونهم بأنفسهم لشدة إخلاصهم وتفانيهم في تنفيذ أوامرهم . قال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران ١٥٩)

وقد أوصت الدراسات السابقة بضرورة عقد دورات تدريبية للقيادات التربوية لتفعيل السمات الإيجابية لمديري المدارس، والبعد عن السمات السلبية، مما يسهم في تحقيق التوافق بين الإدارة والموظفين ، ومن هذه الدراسات دراسة الحاج (١٩٨٨) ،وأبو كف (١٩٩٠) والصريصري (٢٠٠٧) . ودراسة العمري(٢٠٠٦) التي أوصت بإعادة تأهيل المديرين وفق أسس مقننة تأخذ بعين الاعتبار درجة السمات الشخصية لهم ، ولمعرفة هذه الأسس جاءت الحاجة لهذه الدراسة حتى تكون لبنة لبلورة السمات الشخصية القيادية من منظور الإدارة الإسلامية ، وعليه ستتمحور مشكلة الدراسة على السؤال التالي:

ما هي السمات الشخصية للقادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل ؟ وكيف يمكن تطبيقها في الإدارة المدرسية ؟

٢- أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما هي السمات الشخصية للقادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل ، وما مدى إمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية.

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مفهوم السمات ،وأبعادها ،ونظرياتها ؟
٢- ما المنظور الإسلامي للمفاهيم : السمات ، والقيادة الإدارية ؟
٣- من هم القادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل ، وما أهم السمات الشخصية التي يمكن استنباطها ؟
٤- ما أوجه الشبه والاختلاف بين السمات المستنبطة والسمات الإدارية الحالية؟
٥- كيف يمكن تطبيق السمات القيادية المستنبطة من سورة النمل في مجال الإدارة المدرسية؟

٣- أهداف الدراسة:

- خدمة كتاب الله تعالى .
- معرفة نظرة الإسلام للسمات الشخصية ،والقيادة الإدارية.
- التعرف على القادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل واستنباط السمات الشخصية لقيادتهم.
- إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين السمات المستنبطة من سورة النمل،والسمات الإدارية الحالية.
- وضع أمثلة لكيفية تطبيق السمات القيادية المستنبطة من سورة النمل في مجال الإدارة المدرسية.

٤- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في عنصر مهم في فاعلية الإدارة المدرسية وهي السمات التي يتحلى بها القائد التربوي.

- تعتبر من الدراسات القليلة التي تبحث في السمات الشخصية لقيادات وردت في القرآن الكريم.
- من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من الدراسة عند وضع معايير للسمات الشخصية لمديري وقادة الإدارات المدرسية والتعليمية.
- من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في إعداد برامج مساعدة للقيادات التربوية في تطوير السمات الإيجابية الفعالة في القائد التربوي لإعانته على مواجهة الضغوط والسير بمؤسسته نحو ركب التطور بأمان دون ذوبان للهوية الإسلامية.
- أهمية الشخصيات التي اختارتها الباحثة في كونها تكررت كثيراً في عدة سور من القرآن الكريم لما حوته من فوائد عديدة وعبر متنوعة ، فسليمان عليه السلام أسس أعظم مملكة إيمانية في التاريخ القديم وقدم لنا القرآن من خلال سيرته الأخلاق المطلوبة في القادة. وكان موسى عليه السلام نموذجاً لقوة الإرادة في مواجهة التحديات مع قومه ومع فرعون وطرقه عليه السلام في حلها.

٥- حدود الدراسة :

١- حدود موضوعية : اقتصرت الباحثة في تناولها على السمات الإدارية للشخصيات القيادية الواردة في سورة النمل وهي :

أ- سليمان عليه السلام .

ب - موسى عليه السلام .

٢- حدود زمنية: ستتم هذه الدراسة خلال الفصل الأول من عام ١٤٣٣- ١٤٣٤ هـ بإذن الله .

٦- مصطلحات الدراسة :

١- تعريف السمة: (Trait)

السمة عند (ألبورت) كما يذكر عبد الخالق (١٩٩٠) " هي تركيب نفسي عصبي له القدرة على أن يعيد المنبهات المتعددة إلى أنواع من التساوي الوظيفي وإلى أن يعيد إصدار وتوجيه أشكال متكافئة منسقة من السلوك التكيفي والتعبيري " . (ص ٤٠)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : صفة يتميز بها الشخص عن الآخرين وتعطي توازنا لشخصيته وتأخذ صفة الثبات النسبي.

٢- تعريف الشخصية : (personality)

أشار المغربي (٢٠٠٤) إلى تعريف (هودجيث) للشخصية بأنها تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته .(ص ١٠٥)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:

مجموعة من الصفات الجسدية والنفسية(موروثة ومكتسبة) والعادات والتقاليد والقيم والعواطف، متفاعلة كما يراها الآخرون من خلال التعامل في الحياة الاجتماعية.

٣- تعريف القائد التربوي (Educational leader)

عرف (مرسي) (١٩٨٩م) القائد التربوي " بأنه الذي يعرف كيف يوجد جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل".(ص١٣٩)

أما الباحثة فتعرفه إجرائياً بأنه الشخص المطلوب منه تحقيق أهداف تربوية سامية ، من خلال التأثير في مجموعة من الناس واكتشاف ما يملكون من قدرات واستثمارها بطريقة صحيحة.

٤- الإدارة المدرسية : (**School Administration**)

يعرفها (مرسي) (١٩٧٥م) بأنها " كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة " (ص٧٥)

وتعرفها الباحثة بأنها الإدارة التشغيلية المسؤولة عن تنفيذ أهداف وزارة التربية والتعليم ضمن فريق عمل يقوده مدير المدرسة .

٥- سورة النمل:

هي من السور المكية ، عدد آياتها ٩٣ آية ، ترتيبها في المصحف ٢٧ .و احتوت هذه السورة الكريمة على عدد من القصص تحكي سير عدة شخصيات مثل:

موسى عليه السلام – سليمان عليه السلام – صالح عليه السلام – لوط عليه السلام.

وقد اختارت الباحثة قصتي موسى وسليمان عليهما السلام.

موضوعات الإطار النظري

<u>الفصل الثاني :أدبيات الدراسة</u>

١- مفهوم السمات .
٢- السمات من منظور إسلامي.
٣- القيادة الإدارية
٤- القيادة في الإسلام.

<u>الفصل الثالث:</u>

١- سورة النمل.
٢- سليمان عليه السلام (نشأته – سمات قيادته – نتائج قيادته).
٣- موسى عليه السلام (نشأته – سمات قيادته – قصته مع قومه – قصته مع فرعون).

<u>الفصل الرابع :</u>

أمثلة لتطبيق السمات في الإدارة المدرسية

النتائج والتوصيات.

٧- منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج التاريخي التحليلي ببعديه :الاستنباطي والاستقرائي ، وذلك للتعامل مع ما أمكن الوصول إليه من السمات الإدارية من النصوص القرآنية ، وتحليلها من خلال المنهج الوصفي التحليلي.وتمت الاستعانة بالمنهج التاريخي ،حيث تم تتبع النصوص القرآنية للشخصيات القيادية في" سورة النمل " . وقد يتم ذكر هذه الشخصيات في سور أخرى غيرها تمت الإشارة إليها وكذلك الأحاديث الصحيحة.

وقد عرّف العساف (٢٠٠٠) المنهج التاريخي انه " هو ما يجيب عن الماضي بواسطة مجهود علمي كبير بذله الباحث متمثلا في محاولة لاستنتاج العلاقة بين الأحداث والربط بينهما مستندا إلى الأدلة العلمية الصحيحة التي تبرهن ذلك" (ص ٢٨١)

وأشارت العمريطي (٢٠١٠) إلى تعريف الفيروزبادي للاستنباط بأنه من الفعل(نبط) يقال: نبطت البئر إذا استخرجت ماءها. وقوله تعالى (لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ)(سورة النساء، ٨٣) أي يستخرجونه ، واستنبط الفقيه ،إذا استنبط الفقه الباطن بفقهه واجتهاده.

و أشارت إلى تعريف (صالح وآخرون) للاستنباط بأنه : (بذل أقصى جهد عقلي ونفسي عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ تربوية مدعمة بالأدلة الواضحة) (ص ١١)

إجراءات تطبيق الدراسة :

١- جمع كل ما يتعلق بالشخصية القيادية من آيات " سورة النمل " ، وما يدعم الشخصية من سور أخرى أو أحاديث نبوية .
٢- الرجوع إلى كتب التفسير لمعرفة ما كتب عن الشخصية ،وقد اعتمدت الباحثة ثلاثة كتب للتفسير : ابن كثير- القرطبي – سيد قطب.
٣- تحليل الأحداث والمواقف وعدم الاكتفاء بالسرد القصصي.
٤- الرجوع لكتب الإدارة وتحليل تلك السمات بما يتوافق والمفهوم الإداري الوضعي.
٥- عرض النتائج .
٦- كتابة ملخص بأهم التوصيات.

وقد اشتملت الدراسة بصورتها النهائية على أربعة فصول رئيسة بالإضافة إلى قائمة المراجع ، وهي على النحو التالي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة ، وتم فيه تناول مقدمة الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومصطلحاتها .

الفصل الثاني : وتم فيه تناول أدبيات الدراسة ، حيث اشتمل على الإطار النظري في مباحث رئسية هي :

المبحث الأول : مفهوم السمات ، السمات من منظور إسلامي.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية ، مفهوم القيادة في الإسلام.

الفصل الثالث: السمات الشخصية للقادة في سورة النمل وهم : سليمان عليه السلام — موسى عليه السلام .

الفصل الرابع : أمثلة لتطبيق السمات بالإدارة المدرسية – النتائج والتوصيات.

الفصـــل الثاني

- السمات
- السمات من منظور إسلامي
- القيادة الإدارية
- القيادة الإدارية في الإسلام

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- **ما مفهوم السمات ؟ وأنواعها ؟**
- **ما المنظور الاسلامى للسمات ؟**
- **ما مفهوم القيادة الإدارية ؟**
- **ما لمنظور الإسلامي للقيادة الإدارية ؟**

المبحث الأول :

- السمات : أنواعها – نظرياتها
- السمات من منظور إسلامي

أولاً – مفهوم السمات Traits Concept

السمة في اللغة كما عرفها ابن منظور (٧١١ هـ) في " لسان العرب " هي العلامة ، واتسم الرجل أي جعل لنفسه سمة يعرف معها" . (ص ٦٣٥)

وقد تعددت تعريفات علماء النفس للسمات ، تبعاً لاختلاف منظورهم ونظرياتهم، فقدم عبد الخالق(١٩٨٣) تعريفا للسمة بأنها "خاصية أو صفة ذات دوام نسبي ،يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض ". (ص ٤٢)

وقد أشارت غنام (٢٠٠٥) إلى عدة علماء في تعريفهم للسمات :

- البورت (Alport) : إنها نظام عصبي نفسي خاص بالفرد لديه ، القدرة على أن يصدر عدداً من التنبيهات ،ويثير ويوجه أشكالاً ثابتة من السلوك التكيفي والتعبيري.
- جيلفورد (Guilford) أن السمة أسلوب ثابت متميز يمكن أن يوضح مابين الأفراد من فروق فردية.
- كاتل (Cattell) تنظيمات نفسية يمكن الاستدلال على وجودها عن طريق ملاحظة سلوك الفرد ،والتي تشير إلى ثبات سلوكنا واستقراره.
- إيزنك (Eysenck) السمات مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معاً.
- ستاجنر(Stagner)يرى أن "السمة مفهوم له طبيعة مجردة ،فإننا لا نلاحظ السمة بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤشرات وأفعالا معينة نجرد أو نعمم على أساسها ونلخصها في قولنا :الاندفاعية، الاجتماعية ..وهكذا ،فالسمة إذن إطار مرجعي ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتنبؤ به".(ص ص ٢٤- ٢٥)

وتستنتج الباحثة مما سبق تعريفا للسمة: بأنها صفة ملازمة للفرد يمكن ملاحظتها من سلوكه وتتأثر بالعوامل الوراثية وما يكتسبه الفرد من خبرات.

ب- أنواع السمات:

لا شك أن سمات الفرد تنقسم إلى أنواع متعددة حسب نظرة كل باحث:

أشار العمري (٢٠٠٤) إلى النمر في تصنيف كاتل **(cattell)** للسمات حيث أوضح أن هناك سمات يمكن رصدها ومعرفتها بسهولة عن طريق المشاهدة وهي ما أسماها (بالسمات السطحية)،كما أن هناك سمات لا يمكن التوصل إليها لكونها كامنة في أعماق الشخصية وفي السلوك الملاحظ وهي (السمات المصدرية) ، وقسمها إلى ثلاثة أنواع :

- السمات المعرفية :وتمثل طريقة الفرد في استجابته للمواقف بما يمتلكه من قدرات.
- السمات الديناميةة :تتعلق بالأفعال السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والميول والإدراك والابتكار نتيجة للخبرات المكتسبة.
- السمات المزاجية: ما يصدر عن الإنسان من أفعال سلوكية تعبر عن شخصيته كالفرح أو الحزن أو الخجل. (ص ص ١٣- ١٤)

وفي تصنيف آخر للسمات وضح الأزرق (٢٠٠٠) أن جيلفورد **(Guilford)** يقسم السمات إلى خمسة أنواع :

- السمات البدنية : ما يخص بناء الجسم وشكله.
- السمات المزاجية : المرتبطة بالنواحي المزاجية مثل الثبات الانفعالي والقلق.
- سمات الدافعية : المتعلقة بالحاجات والميول والاتجاهات.
- سمات الاستعدادات : المتعلقة بالقدرات الفعلية والمهارات.
- السمات المرضية : وتشمل الحالات المرضية. (ص ٩٤).

وترى الباحثة أن تصنيف البورت **(Alport)** - كما أورده الأزرق- هو الأوضح والأسهل ، حيث صنف السمات إلى :

- السمات الأصلية : وهي الشاملة العامة إلى الدرجة التي تصطبغ بها شخصية الفرد في أغلب مظاهره السلوكية كصفة الكرم مثلاً.
- السمات المركزية : الأكثر شيوعاً بين الناس لكن الفرد يتميز بها عن غيره،كوصف الشخص مثلاً بالدقة والموضوعية.
- السمات الثانوية: أقل أنواع السمات حدوثاً وأهمية في وصف الشخصية ، وتقترب من العادات ويتميز بها الفرد عن غيره كأن يقال إن هذا الشخص يفضل نوعا معينا من الطعام سمة له .(ص ٨٦).

ج- قياس الشخصية في ضوء السمات :

لما كانت السمة جزء لا يتجزأ من الشخصية، بل هي التي تدل عليها وتمكننا من وصفها لذا كان تحديد السمات من طرق قياس الشخصية والحكم عليها .

ليس قياسها بالأمر السهل ، لذلك انتهج الباحثون أساليب متعددة في دراسة الشخصية وقياسها كل بما يتناسب وأغراض دراسته وأهدافها .

ويمكن قياس الشخصية من خلال عدة طرق منها ما أشار إليه العتيبي (٢٠٠٨) معتمداً على دراسة الأنصاري حيث ذكر أربعة طرق لقياس الشخصية :

١. الاستخبارات أو الاستفتاءات .
٢. مقاييس التقدير .
٣. قوائم الصفات.
٤. الطرق الإسقاطية. (ص ٩١).

و يدخل تحت " الاستفتاءات" مقياس ادواردز للتفضيل الشخصي ، ومقياس جوردون للشخصية والذي اعتمده الباحثون في دراساتهم السابقة المتعلقة بهذه الدراسة.

ونظراً لأن منهج الباحثة تاريخي ، والشخصيات المختارة لبحثها تاريخية ،فقد اختارت الباحثة الطريقة المناسبة لقياس سمات شخصيات دراستها ، وهي استنتاج هذه السمات وملاحظتها من الوصف القرآني لسلوكها المذكور في سور القرآن الكريم . فالسمات تتميز بالثبات النسبي ، ويمكن ربط بعضها ببعض كما أشارت غنام (٢٠٠٥) إلى سفيان بأن "السمات وحدات أساسية في تنظيم الشخصية لا نستطيع رؤيتها ولكن نستنتج وجودها من خلال السلوك ،ومن النادر أن يشك أي فرد في وجود السمات كوحدات جوهرية في بناء الشخصية ،فالكلام العام والإدراك الشائع يحمل في طياته ذلك ضمنياً". (ص٢٥).

ثم أن من خصائص السمات أنها ذات دوام نسبي ، على خلاف الحالة ، فهي مؤقتة سريعة الزوال،ويهتم علم نفس الشخصية في المقام الأول بخصائص الفرد الثابتة أي بالسمات أكثر من الحالات.

والسمات مرتبطة بصورة إيجابية بعضها ببعض ،أي أننا إذا عرفنا أن فرداً ما قد حصل على قدر عالٍ من سمةٍ ما ولتكن (المثابرة) عندئذ يمكننا أن نتوقع منه أن يحصل على نفس القدر من سمة أخرى مرتبطة بالأولى مثل الصلابة. (ص ٢٦).

وتستنتج الباحثة مما سبق أهمية قياس السمات الإدارية في الشخصيات العاملة عموماً والتربوية خصوصاً لما لها من تأثير مباشر في سلوك الفرد ، وأدائه وإنجازاته، مما يساهم في تصنيف العاملين إلى أعمال معينة تناسب سماتهم الشخصية ، والعمل على تنمية السمات الإيجابية واكتشاف السمات السلبية أثناء تدريب أو تأهيلهم العاملين ، فيساعد ذلك على القضاء عليها أو تقليلها.

- **نظرية السمات (Trait Theory):**

وجدت الباحثة بالرجوع إلى الكتب التي تناولت القيادة وأفاضت في الحديث عنها ، أن أغلبها أبرز ثلاثة مداخل أو نظريات لدراسة القيادة الإدارية وهي :

- المدخل الفردي (Individual approach) ومنه ظهرت نظرية السمات .
- المدخل الاجتماعي (Social approach) ومنه ظهرت نظرية الموقف.
- المدخل التوفيقي (Combination approach) ومنه ظهرت النظرية التفاعلية.

وبعض الكتب زادت المدخل السلوكي والمدخل الوظيفي .

وحيث أن دراسة الباحثة قائمة على نظرية السمات فستكتفي بشرحها والتعليق عليها.

وخلاصة هذه النظرية أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ،وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ،ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف. (Bass,1960,p 15).

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي " نظرية الرجل العظيم " (The great man theory)، حيث يرى القائلون بها كما وضح كنعان(٢٠٠٩) أن القيادة سمة مميزة للفرد ،وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة ،وذهبوا إلى الاعتقاد بأن " القادة يولدون ولا يصنعون" وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة،وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً.. وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها هذه النظرية انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي ، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها الأب

الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة ..وقيل كذلك أنها – على حد تعبير بترولو (Petrullo) قد بدأت مسيرتها من نظرية الرجل العظيم.(ص ص ٣٠٩- ٣١١)

لقد بحث كثير من رواد الدارسين للإدارة وغيرهم من الباحثين في موضوع السمات، ومن أبرزهم ستوجديل (Stoqdil) الذي قام بدراستين مسحيتين عامي (١٩٤٨) و (١٩٧٤) وقد أشارت نتائج المسح الأول كما أوضح نورث هاوس (٢٠٠٦) إلى أن الفرد لا يصبح قائداً وحده بسبب امتلاكه لسمات معينة ، بل لأن السمات التي يمتلكها القادة يجب أن تكون ذات علاقة بالمواقف التي يواجهونها ، فالقادة في مواقف معينة ربما لا يكونون بالضرورة قادة في مواقف أخرى . وأظهرت النتائج أن القيادة ليست حالة كامنة وإنما تنتج من خلال العلاقة العملية بين القائد وأعضاء المجموعة الآخرين ، وهذا البحث بداية مدخل جديد للبحوث القيادية التي ركزت على السلوكيات والمواقف القيادية.

أما المسح الثاني لستوجديل الذي نشر في عام ١٩٧٤ فقد حلل ١٦٣ دراسة جديدة ،وكان أكثر توازناً في وصفه لدور السمات والقيادة حيث قال :" أن القيادة تحددها العوامل الشخصية والعوامل المرتبطة بالمواقف ، وقد أكدت أن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة "(ص٣٦).

وقد توصل إلى أن أهم هذه السمات كما عددها الجيوسي وجاد الله (٢٠٠٨) :

١- المقدرة (Capacity) وتتضمن طلاقة اللسان .

٢- مهارة الإنجاز (Achievement) وهي الخبرة والثقافة والمؤهل التعليمي.

٣- روح المشاركة : التفاعل الاجتماعي ، الثقة بالنفس ، الطموح.

٤- الذكاء وسعة التفكير.

ومن العلماء أيضاً جود (Good) الذي توصل إلى سمات معينة يرى أنها ضرورية للقيادة و هي:

١- أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء لدى مرؤوسيه.

٢- أن يكون لديه اطلاع وإلمام واسع بأمور العمل.

٣- أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره ومقنعاً.

٤- أن يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً.

٥- أن يكون لديه الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل.

٦- أن تكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه .

ويـرى تـايجي (Tyagi) عـالم الإدارة الهنـدي أن السـمات تنقسـم إلى ثلاثـة مجموعات هي:

أ. سمات شخصية (Personal) تتمثل في : الطاقة الجسمية والصحية – الثقة بالنفس وإدراك الهدف – روح الصداقة في التعامل – الذكاء وسرعة البديهة – الأخلاق من الأمانة والاستقامة الحكم الصائب على الأمور.

ب. سمات سياسية (Political) :و تتمثل في القدرة على التكيف والاستجابة للطرق السياسية العامة.

ج. سمـات نظاميـة (Institutional): تفيـد القـدرة علـى الالتـزام بالأنظمـة والقـوانين وتطبيقهـا بشـكل صـحيح ،وإدراك خطـوط الاتصـال الرسميـة والذكاء في استخدامها والقدرة على اتخاذ القرار الصائب. (ص ص ١٤١- ١٤٢)

وهناك العديد من المفكرين الغربيين الذين وضعوا عددا من السمات مثل (Brown) "براون " و" أرنست ديل " ..وغيرهما .

السمات من وجهة نظر الإداريين العرب:

لقـد سـبق ابـن خلـدون المنظـرين الغـربيين في وصـف القـادة حسـب مفهـوم هـذه النظرية ، فأورد القحطاني عن قطان(٢٠٠١) قوله:" إنهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم أربع خصال هي: العلم والعدالة والكفاية وسلامة الحواس ، واختلف في شرط خامس هو النسب القرشي .

أمـا الفـارابي في كتابـه (آراء المدينـة الفاضـلة) فقـد حـددها فيمـا يلـي: تمـام الأعضاء، جيد الفهم والتصور،جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محبة التعلم والاستفادة، غير شره على المأكل والمشرب، محبة الصدق وأهله، رفيع النفس، محبة الكرامة، الزهـد في أعـراض الدنيا، محبـة العـدل وأهله،والجسـارة وقـوة العزيمـة في كافة المواقف.(ص٦٩)

اما من المفكرين العرب في عصرنا الحديث فنورد كنعان (٢٠٠٩) الذي فصّل أهم السمات والمهارات القيادية التي يرى من وجهة نظره أنها لازمـة بـدرجات متفاوتـة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة،وقد قسمها إلى أربع مجموعات تحت كل مجموعة عدة سمات (ستكتفي الباحثة بتعدادها في هذا الفصل حيث أنها فصلت في أغلبها عند الحديث عن سمات قادة هذه الدراسة):

الأولى: المهارات الذاتية (Individualistic skills).

السمات الجسمية – القدرات العقلية – المبادأة والابتكار- ضبط النفس.

الثانية : المهارات الفنية (Technical skills)

القدرة على تحمل المسؤولية – الفهم العميق والشامل للأمور- الحزم – الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه .

الثالثة: المهارات الإنسانية (Human skills)

الاستقامة – الأمانة والإخلاص – الخلق الطيب.

الرابعة : المهارات الذهنية (Conceptional skills).

وينبثق منها نوعان من المهارات: المهارة السياسية – المهارة الإدارية.(ص ص ٣١٩- ٣٣٨).

أما السيد عليوة فقد قسم الصفات إلى : شخصية وقيادية عددها ربيع (٢٠٠٨) كما يلي:

أ- الصفات الشخصية :

1. **السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.**
2. **الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.**
3. **القوة البدنية والسلامة الصحية .**
4. **المرونة وسعة الأفق.**
5. **القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.**
6. **المظهر الحسن .**
7. **احترام نفسه واحترام الآخرين.**
8. **الإيجابية في العمل.**
9. **القدرة على الابتكار وحسن التصرف.**
10. **أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.**

ب- الصفات القيادية : كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها ما يلي:

1. **الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .**
2. **الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.**
3. **القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.**
4. **القدرة على اتخاذ القرارات السريعة .**
5. **ثقته بالنفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الآخرين.**

٦. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
٧. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
٨. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
٩. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
١٠. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
١١. توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين.
١٢. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.(ص ص ١٥٤- ١٥٥)

<u>نقد نظرية السمات :</u>

بعد أن عرضت الباحثة أهم الجهود التي قام بها علماء الإدارة – من الغرب والشرق- للكشف عن السمات الشخصية اللازمة للقيادة ، بناءً على نظرية السمات إلا أنها وجدت أن هذه النظرية قد تعرضت للكثير من النقد ، فهناك من يعترف بفضلها وهناك من يرفضها ، لذا ستتناول الباحثة أوجه النقد التي تعرضت لها هذه النظرية ،ببيان مآخذها من جهة ومزاياها من جهة أخرى.

<u>أ- المآخذ على نظرية السمات:</u>

أورد نورث هاوس (٢٠٠٦) عدة نقاط ضعف لهذه النظرية ، أهمها:

- أن مدخل السمات فشل في وضع قائمة حصرية بالسمات القيادية ،بل إن قائمة السمات التي ظهرت تبدو بلا نهاية.
- ما تم التوصل إليه بشأن السمات كان شاملاً وواسعاً ،فقد أدى إلى تفسير غير موضوعي للبيانات التي تم جمعها ،فمثلاً ربما يحدد أحد المؤلفين بأن الطموح والإبداع سمتان مهمتان للقيادة ، في حين قد يحدد مؤلف آخر القوة والإنجاز على أنهما سمتان مهمتان للقادة ، في كلتا الحالتين كانت التجربة الذاتية للمؤلف وملاحظاته الشخصية هي الأساس للسمات التي تم تحديدها وهذه الأساليب تعد ضعيفة. (ص ص ٤٢- ٤٣)

وقد أضاف كنعان (٢٠٠٩) إلى العامل السابق أن الدراسات التي كانت عن السمات شملت جماعات تختلف عن بعضها بعضاً بشكل ملحوظ ، فقد تمت أغلبها في تنظيمات

مختلفة كالمدارس والكنائس والسجون والجيوش مما يترتب عليه اختلاف قوائم السمات القيادية والخروج بقوائم لا يتفق أي منها مع الأخرى .

ثم إن الباحثين في هذه النظرية لم يقدروا أهمية الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين ، والموقف ، وطبيعة التنظيم .

ولم تفسر هذه النظرية كيف أن القائد لا يتسم ببعض هذه السمات ،ومع ذلك ينجح في قيادته ، فاللياقة الصحية هي من السمات التي تفترض أكثر الدراسات أنها لازمة للنجاح في القيادة ، بينما ثبت في الواقع وجود كثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم هذه الصفة .

ويضاف إلى ما سبق ذكره من مآخذ أن نظرية السمات تبدو غير واقعية ،لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها لا يمكن تطبيقه عملياً ، فمن غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة . (ص ص ٣٤١- ٣٤٦).

وهذا ما يؤكده دركر (drucker) (١٩٦٧) في تقييمه للسمات القيادية التي توصل إليها الباحث " أرجيرس" وهي عشرة سمات بأنه إذا كانت هذه السمات هي الواجب توافرها في القائد حتى يكون ناجحاً فإننا سنواجه مشكلة حقيقية ، لأنه ليس هناك عدد كبير من الأفراد يتميز بتلك السمات،ولا يعرف أحد طريقة الحصول عليهم (ص ١٨).

ويمكن تلخيص عيوب هذه النظرية في النقاط التي أوردها أبو النصر(٢٠٠٩):

١. أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.

٢. تجاهل هذه النظرية تأثير وأهمية المرءوسين على نتائج القيادة.

٣.عدم تفريق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.

٤. نظرة هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة. (ص ١١٤)

ب- مزايا نظرية السمات:

رغم كل الانتقادات السابقة لنظرية السمات إلا أن لها عدة مزايا وأفضال في فتح أبواب أخرى لنظريات القيادة لذلك سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة أو اللبنة الأولى.

فبعض الكتّاب كما أورد كنعان (٢٠٠٩) يرجع الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها ، فالنظرية افترضت سمات قيادية عامة وهذه السمات وإن كانت لا تجعل ممن يتمتع بها بالضرورة قائداً – كما يقول المنتقدون للنظرية – إلا أنها تضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين أفراد مجموعته ، بحيث يمكن أن يكون في المقدمة عند اختيار قائد لها.

كما أن فشل النظرية في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة ،دفع الكثير من الباحثين للبحث عن أسس ومعايير أخرى تصلح معياراً لتحديد خصائص القيادة الناجحة ،وهي الجهود التي أسفرت عن وضع أسس نظرية أخرى ،هي نظرية " الموقف".

وأضاف بأنه يمكن تقسيم السمات القيادية بشكل عام إلى قسمين: فطرية كالذكاء ، وسمات مكتسبة يمكن للقائد اكتسابها وتنميتها بعد توليه المركز القيادي ، ويمكن الاستفادة من هذا التقسيم على أساس التركيز عند الترشيح للوظيفة القيادية على السمات الفطرية ، في حين يمكن التساهل في السمات المكتسبة مع تنميتها لدى المرشح أثناء العمل(ص ص٣٤٨- ٣٤٩)

و دافع نورث هاوس(٢٠٠٨) عن هذه النظرية ، حيث أنها أكثر وضوحاً ومباشرة من المداخل الأخرى لأنها تركز بشكل أساسي على القائد وليس على الأتباع أو الموقف . كما أن هذا المدخل يؤكد على أن وجود قائد يتمتع بمجموعة معينة من السمات هو أمر حاسم في وجود قيادة فعالة ، فالقائد وشخصيته هما الأساس في عملية القيادة .

ويستخدم مدخل السمات من أجل التوعية والتطوير الشخصي ، ويمكن للمديرين من خلال تحليل سماتهم الخاصة أن يتعرفوا على نقاط القوة والضعف لديهم ،والكيفية التي يراهم بها الآخرون في المنظمة،والمجالات التي تعد فيها خصائصهم الشخصية ذات نفع للمنظمة. وفي المجالات التي لا تتوافر لديهم سمات مناسبة لها ،يستطيع القادة أن يغيروا من أساليبهم لكي يعززوا من تأثير السمات فيهم .

ويرى هاوس أن مدخل السمات مقبول بديهياً ، حيث أنه ينسجم مع تصورنا بأن القادة هم الأفراد الذين في الصدارة ،وأنهم نوع خاص من الناس الموهوبين الذين يقومون بأشياء غير مألوفة كما هي الصورة الشائعة في المجتمع . ويتفق مدخل السمات مع هذا التصور لأنه مبني على الافتراض بأن القادة مختلفون ،وأن اختلافهم يكمن في السمات الخاصة التي يمتلكونها.

ومن نقاط قوة هذا المدخل أنه مضى عليه قرن من الزمن منذ بداية اهتمام الباحثين به ،ولا توجد نظرية أخرى تضاهيه في اتساع الدراسات التي أجريت فيه وعمقها ،وتمنح كثرة البحوث وجديتها مدخل السمات مصداقية لا تتوافر لغيره من المداخل ،ولقد نشأ عن هذا الثراء في البحوث كم هائل من البيانات التي تشير إلى أهمية تنوع السمات الشخصية في العملية القيادية. (ص ص ٤٠ ، ٤١)

نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية نظرية فرعية ،تدخل في إطار نظرية السمات ويوضح عبيدات(٢٠٠٧) أن هذه النظرية تختلف عن نظرية السمات ،لأن نظرية السمات تهتم بالصفات التي ينبغي توافرها في القادة،أما نظرية الرجل العظيم فتحصر الصفات اللازمة للقيادة في الشخصية القوية المؤثرة في الجماعة ، ومن مزايا هذه النظرية :

توجيه الجماعة إلى البحث عن الرجل العظيم ،الذي يستطيع أن يحدث التغييرات التي تريدها وتتقبلها الجماعة ، كما أنها تصلح لتحديد الصفات اللازمة للقيادة السياسية أو القبلية أو الدينية لمجتمع معين وفي وقت معين ، لتحقيق أهداف معينة.

أما الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أهمها:

- القائد قد يتمكن من إحداث تغييرات في الجماعة في ظروف معينة ولكنه قد يعجز عن إحداث هذه التغييرات في ظروف أخرى .
- هذه النظرية قد أهملت طبيعة الموقف والظروف المتغيرة للمجتمعات المختلفة.
- لم تحدد الملامح الواضحة لشخصية الرجل العظيم ،والتي لا يمكن تحديدها ،لأنها ستكون دائماً متغيرة حسب ظروف كل مجتمع . (ص ص ٧٢- ٧٣)

السمات ومستويات الإدارة

من المعلوم أن للإدارة ثلاثة مستويات : عليا – وسطى – تنفيذية ، ولكل منها مهام وأدوار تختلف عن الأخرى ، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة العليا تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى والتي تختلف بدورها عن القيادة المباشرة الفنية.

أوضح الجيوسي وجاد الله (٢٠٠٨) أن القيادة المباشرة " تحتاج إلى سمة السيادة الفنية والقدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العمال ، بينما القيادة العليا تتسم بسمة الإحساس بمطالب الأفراد وبالقدرة على التخطيط والتنسيق والإشراف العام، والقيادة الوسطى تتطلب توفر سمة الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية للسياسات العامة" .(ص ١٤٥).

ولكل مستوى من مستويات الإدارة مهارات معينة لابد من توافرها في قياداتها ، صنفها أبو النصر (٢٠٠٩) إلى ثلاث مهارات :

1. مهارات فكرية (Conceptual Skills)

هي ما يطلق عليها مهارات إدارية أو إدراكية، ومن أمثلتها : مهارة التخطيط، تحليل المشكلات، الإقناع، التفاوض، اتخاذ القرار.

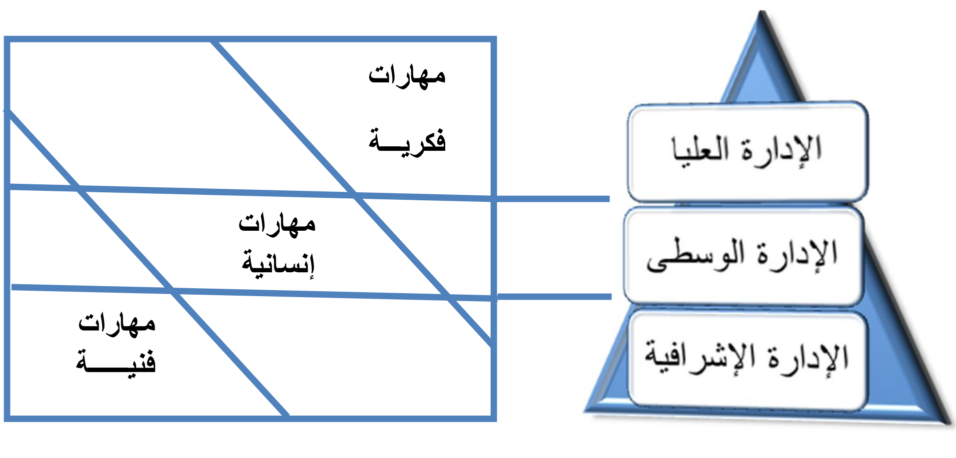
2. مهارات إنسانية (Human Skills)

هي ما يطلق عليها مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين ومن أمثلتها :مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب)ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) ومهارة كسب الآخرين واحترامهم.

٣.مهارات فنية Technical Skills

يقصد بها القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم ومعرفة تسلسل العمل وخطواته ، ومن أمثلتها : مهارة رصد وتحليل البيانات ،مهارة استخدام الحاسب الآلي، كتابة التقارير، وضع ميزانية . (ص ص ٦١- ٦٢)

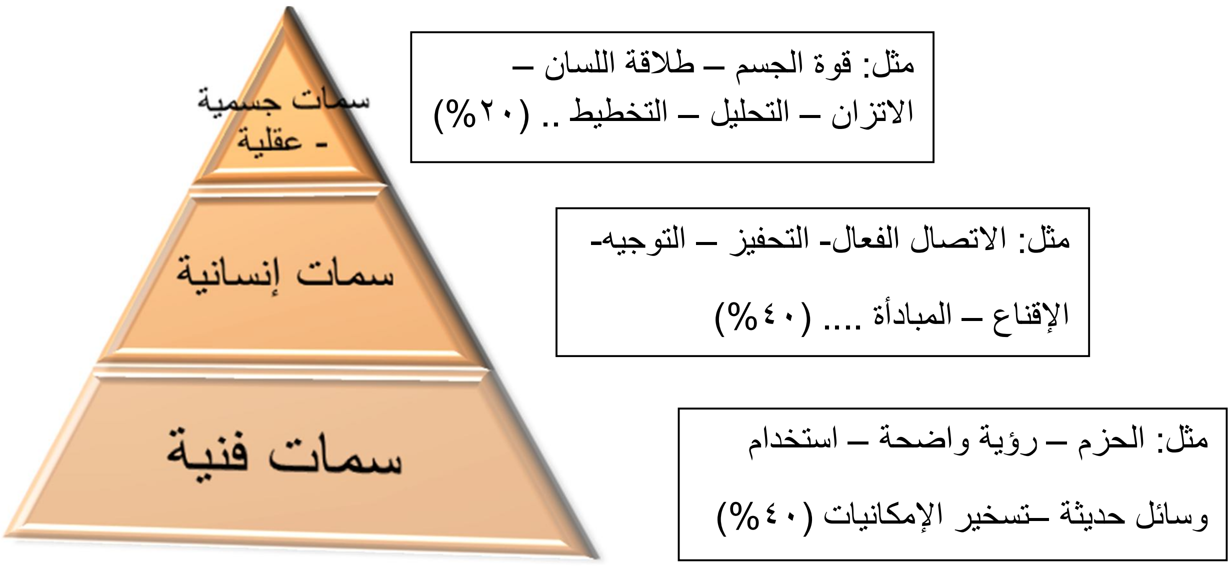
ويوضح الشكل التالي توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة:



شكل (١) (ص ٦٢)

وكما هو واضح من الشكل أنه كلما تدرج الشخص وظيفياً إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر،وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي احتاج الشخص مهارات فنية أكثر ،أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية.

ولما كانت دراسة الباحثة في مجال الإدارة التنفيذية وهي الإدارة المدرسية ، فقد استنتجت السمات المطلوبة لقادة هذه الإدارة بعد اطلاعها على آراء علماء الإدارة في تصنيفهم للسمات ، وحاولت تلخيص تصنيفاتهم ، كالآتي :



شكل (٢)

ثانياً- المنظور الإسلامي للسمات

اهتم علماء المسلمين بتحديد خصائص النفس الإنسانية ومكوناتها ، وكان من أبرزهم ابن سينا والإمام الغزالي والفارابي وغيرهم مما كان لدراساتهم أثر كبير على علماء الغرب، ويوضح ذلك منصور وآخرون (٢٠٠٢) أن ابن سينا عالج عدة أمور في علم النفس المعاصر كالإدراك الحسي ، والانفعالات ، والأمراض النفسية الجسمية ، كما عالج أبو نصر الفارابي في دراسته " آراء أهل المدينة الفاضلة" السمات النفسية والاجتماعية التي يجب أن تتوافر للقائد أو رئيس المدينة ، و تناولت دراسات الإمام الغزالي في كتابه "إحياء علوم الدين" بموضوع السلوك وضروبه المختلفة وكيفية السمو به في ضوء نور اليقين ومعرفة الله تعالى . (ص ص ١٠٦- ١٠٧)

التوازن بين أبعاد بنية الشخصية في الكيان البشري:

جمع الإسلام الكيان البشري في عناصر وخصائص الجسم والعقل والروح ، ويوضح منصور وآخرون (٢٠٠٢) أن الإسلام يقدر هذه الأبعاد الثلاثة في الشخصية ، ويحدد أهمية كل بعد منها ليحيا الإنسان حياة متوافقة .

١- يدرك الإسلام أهمية الجسم في السلوك وأغلب تكاليف الدين والعبادات من صلاة وصوم وحج وعمل للخير وغير ذلك بما لا يحصى من العبادات التي لا يمكن أن تتحقق إلا بالجهد البدني والنفسي ، كما يدرك أن البناء الجسمي هو الوعاء الذي يحل فيه العقل والروح والنفس بقواها المختلفة ،وهو المجال الذي تظهر فيه أنشطة كل هذه القوى المعنوية.

٢- واهتم الإسلام أيضاً بالعقل حتى اعتبره البعض أهم ما في الإنسان وما مُيّز به عن الكائنات الحية الأخرى ، ومن مظاهر أهمية العقل التمييز بين الضار والنافع ، وبين الخير والشر، وبين الحق والباطل ، وبين العدل والظلم، فضلاً عن تمكينه من التذكر والتعرف وإدراك العلاقات والتخيل والاستدلال واكتساب المعارف والمهارات.

٣- وبالروح يسمو الإنسان إلى آفاق الفضيلة و إلى المثل العليا وتكون صلته بالملأ الأعلى وإدراك ما يتعلق بأمور الغيب والعقيدة كالأمور المتعلقة بذات الله ، والنبوة، وباليوم الآخر وأهواله ، فيكمل إيمانه ويطمئن قلبه.

وتعد القيم الروحية النابعة من الدين وروح الإيمان الصادق أفضل الطاقات الحافزة وأسمى الدوافع نحو تحقيق الأهداف المتطورة للإنسان . وإذا كان الإنسان بنزواته

وشهواته قادراً في بعض الأحيان على أن يصل إلى درجة الزيغ في الهبوط ،فإنه قادر بروحه السامية وعقله السليم وتوفيق الله له أن يصل إلى مستوى الملائكة من الطهر والسمو.(ص ص ٤٥٣- ٤٥٤)

و تستنتج الباحثة مما سبق:

أن الإسلام يؤكد أبعاد الطبيعة الإنسانية ،وينظر إليها على أنها تتكون من الجسم والعقل والروح ،وأن الحياة لا تتم إلا إذا أعطي كل عنصر حقه من التوجيه والتربية، وهذا لا يتحقق إلا في ظل الإيمان بالله تعالى والاتصال به.

وإنه من المناسب أن نورد مفاهيم المكونات النفسية الإنسانية كما وردت في القرآن ،وما يقابلها من تأويل في علم النفس المعاصر.

أورد منصور(٢٠٠٢) أن النفس في القرآن تمثل مجموع سمات الجسد والروح ،وتختلف كلية عنهما ،لأن صفات الكل شئ وصفات الأجزاء المكون منه هذا الكل شئ آخر، بينما يقسم الجهاز النفسي عند بعض علماء النفس إلى:

- اللاشعور : وهو الجزء الذي يشمل الدوافع والرغبات الجنسية .
- الشعور : وهو كل ما يمكن تذكره من أفكار وأحداث ووقائع ،وهو يمثل الذات المدركة أو ما تعرف بالأنا ،أي الجانب الواقعي في بناء الشخصية.
- الأنا العليا أو الضمير: والذي يبدأ ظهوره أثناء مرحلة الطفولة ثم يتتابع نموه في المراحل العمرية التالية وهو يمثل الجانب المثالي ،وهو مكتسب.

وعندما ندقق في هذه المكونات نجد أن هناك تماثلاً بين ما ورد في القرآن الكريم عن:

- النفس الأمارة بالسوء:وتقابل اللاشعور.
- النفس المطمئنة: و تقابل الأنا العليا.
- النفس اللوامة :وتقابل الشعور. (ص ص ٥٩- ٦٠)

وتؤكد المكونات النفسية الإنسانية في القرآن الترابط الكلي المركب من الجسد والروح من جانب ،والعقل والقلب من جانب آخر ،وما يميز الإنسان عن سائر المخلوقات في القرآن الروح ،والتي من شأنها أن تضبط سلوك الإنسان وترتفع به وتجعله يسمو عن مساوئ الشهوات وما يصاحبها من ماديات .

والغريب أن بعض علماء الغرب نادوا بوجود الروح وأبديتها وأشاروا إلى وجودها في صورة حقيقية منفصلة عن الجسد ،وأن لها خصائص لم تكتشف بعد ،من مثل" هوجو" ، و"جوته" . كما أشار علماء المسلمين إلى ذلك في آرائهم مثل " ابن حزم" و" ابن القيم" و" الغزالي" . (المرجع السابق ،ص ٧٠)

أ– سمات المؤمنين:

ولما كان للعقيدة الإسلامية أهميتها في تكوين شخصية الإنسان و تحديد سماته الشخصية ،فإن تصنيف الناس على أساس العقيدة في القرآن الكريم يتضمن ثلاثة أنماط للشخصية ،وهي: المؤمنون والكافرون والمنافقون،وكل نمط من هذه الأنماط الثلاثة له سماته الرئيسة العامة التي تميزه عن النمطين الآخرين.

فقد أشار منصور وآخرون (٢٠٠٢) إلى (نجاتي) في تصنيفه سمات المؤمنين في الإسلام إلى تسعة مجالات:

١- سمات تتعلق بالعقيدة: الإيمان بالله ،وبرسله،وكتبه ،وملائكته،واليوم الآخر ، والبعث والحساب ، والجنة والنار ، والغيب والقدر .
٢- سمات تتعلق بالعبادات: عبادة الله وخشيته،وأداء الفرائض من صلاة وصوم وزكاة وحج وجهاد في سبيل الله بالمال والنفس ،وتقوى الله وذكره دائماً ، واستغفاره والتوكل عليه وتلاوة القرآن.
٣- سمات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية: معاملة الناس بالحسنى،الكرم والجود والإحسان ،والتعاون، الاتحاد والتماسك ، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، العفو والإيثار، الإعراض عن اللغو، وحب الخير،وإغاثة الملهوف.
٤- سمات تتعلق بالعلاقات الأسرية: طاعة الوالدين والبر بهما،الإحسان لهما ولذوي القربى،حسن المعاشرة بين الأزواج،رعاية الأسرة والإنفاق عليها،والتنشئة السليمة للأبناء.
٥- سمات خلقية : الصبر، الحلم ، الصدق ، والعدل ، الأمانة ، والوفاء بالعهد ، العفة ، التواضع ، القوة في الحق ، عزة النفس ، قوة الإرادة ، التحكم في أهواء النفس
٦- سمات انفعالية وعاطفية:حب الله وخشيته،الخوف من عذاب الآخرة،الأمل في رحمة الله،حب الناس ،كظم الغيظ والتحكم في الغضب،عدم الاعتداء

على الغير،عدم حسد الآخرين،الرحمة،لوم النفس والشعور بالندم عند ارتكاب ذنب ما ، عدم الغرور.

٧- سمات عقلية ومعرفية:التفكير في الكون وفي خلق الله،طلب المعرفة والعلم، عدم إتباع الظن وتحري الحقيقة ، حرية الفكر والعقيدة.

٨- سمات تتعلق بالحياة العملية:الإخلاص في العمل وإتقانه، السعي بنشاط وجد في سبيل كسب الرزق .

٩- سمات بدنية: القوة، الصحة، الطهارة، النظافة.

يتصف الكافرون بصفة عامة بعدم الإيمان ،والظلم والعدوان وسوء الخلق والكراهية والحقد على المؤمنين ، وجمود التفكير.(وترى الباحثة وجودها في شخصية فرعون كما سيمر في الفصل الثالث).

ويتصف المنافقون بعدم اتخاذ موقف محدد من عقيدة التوحيد ،والرياء في أداء العبادات،وضعف الثقة بالنفس،والجبن،والكذب والخداع،وكراهية المسلمين والحقد عليهم والتردد والريبة ،وعدم القدرة على اتخاذ قرار،والميل إلى التبرير للدفاع عن تصرفاتهم .(ص ص ٤٨٩- ٤٩١)

ب – السمات العامة للإنسان المؤمن في الإسلام :

العبادة هي منهاج الحياة كلها لهذا الإنسان المسلم ،وهي الصورة التي تبدو في سلوكه في كل لحظة من لحظات حياته،أي أنه لا يكون عبداً إلا لله ،فسمات التقوى والخشوع والحياء تظهر على وجهه ،وهو لا يوصف بالضعف ،بل إنه لا يضعف ولا يخشع إلا لله وحده لا شريك له ،أما فيما عدا ذلك فهو إنسان قوي ،صلب العود ،شديد المراس،متين متماسك،ذو خلق رفيع ﴿ مُّحَمَّدٌ رَّسُولُ ٱللَّهِ ۚ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥٓ أَشِدَّآءُ عَلَى ٱلْكُفَّارِ رُحَمَآءُ بَيْنَهُمْ ۖ تَرَىٰهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ ٱللَّهِ وَرِضْوَٰنًا ۖ سِيمَاهُمْ فِى وُجُوهِهِم مِّنْ أَثَرِ ٱلسُّجُودِ ۚ ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِى ٱلتَّوْرَىٰةِ ۚ وَمَثَلُهُمْ فِى ٱلْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْـَٔهُۥ فَـَٔازَرَهُۥ فَٱسْتَغْلَظَ فَٱسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِۦ يُعْجِبُ ٱلزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ ٱلْكُفَّارَ ۗ وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ مِنْهُم مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًۢا ﴿٢٩﴾ ﴾ (سورة الفتح، ٢٩) .

والشدة التي يتسم بها هذا الإنسان المؤمن لا تمنع الرحمة ،وليست هي التي تسم الطبع بالغلظة والجفاء ،وإنما هي المرونة الحية التي تقدر على مواجهة كل موقف بما

يليق ،والهدف الأسمى عند الإنسان المؤمن هو الخير الذي يصل إليه بكل طريق ممكن ،بل إن سلوكه الدائب يتسم بالخير كله،فقد تكفيه في دفع الشر كلمة طيبة ﴿ وَلَا تَسْتَوِى الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ ﴾ (سورة فصلت ، ٣٤) وقد تفلح الموعظة الحسنة معه ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِى هِىَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾ ﴾(سورة النحل، ١٢٥) . وقد تخفق الوسائل جميعها فلا تنفع إلا الشدة ،وعندئذ يكون سلوك الشدة هو الأصوب. والإنسان المؤمن في كل حالاته ،مستعل وهذه سمة من سماته:

هذا الإنسان لا يستعلي في حال السراء بالتعاظم والخيلاء ،أو بالكذب والفرح في حال الرخاء ،كلا ،فما هذا استعلاء ..إنما هو الكبر والغرور،وهما سمتان ينهى عنهما الله تعالى في قوله ﴿ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِى الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ وَاقْصِدْ فِى مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِن صَوْتِكَ إِنَّ أَنكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿١٩﴾ ﴾ (سورة لقمان،١٨- ١٩).

والاستعلاء الحقيقي للإنسان في الإسلام هو الاعتزاز بالله قولاً وعملاً ،والاعتزاز بالذات وصيانتها من كل مذلة لغير الله.

وهذا الاستعلاء من أبرز سمات الإنسان المؤمن يصاحبه في كل موقف من مواقف حياته. (ص ص ٤٧٨- ٤٨٠)

ج – مواقف الاستعلاء في سلوك الإنسان المؤمن:

هو في <u>وجه الظلم والعدوان</u> مستعل ، ولو كان في موقف الهزيمة ،لأنه لا يستمد استعلاءه من النصر فتفقده الهزيمة إياه ،وإنما يستمده من الإيمان بالله والاتصال به.

وهو في <u>وجه المغريات</u> مستعل ، ولو كان في حاجة ،لأنه لا ينبغي له أن يحيد عن منهج الله من أجل كسب مهما يكن من كثرته فهو زائل وحقير،وبهذا يملك طاقة محاسبة الذات. ﴿ وَلَا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَى مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِّنْهُمْ زَهْرَةَ الْحَيَوٰةِ الدُّنْيَا لِنَفْتِنَهُمْ فِيهِ وَرِزْقُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَأَبْقَى ﴿١٣١﴾ ﴾ (سورة طه، ١٣١).

وهو في وجه الشهوات مستعل ،لأنه أكرم عند الله وعند نفسه من أن يذل لشهوة تدنسه ،من أجل متعة عابرة لن تغنيه وسيجد أطيب منها في الحلال وهو بذلك ثابت غير متردد

﴿ وَلْيَسْتَعْفِفِ ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّىٰ يُغْنِيَهُمُ ٱللَّهُ مِن فَضْلِهِۦ ﴾ (سورة النور، ٣٣).

وهو في وجه القيم الزائفة مستعل لأنه يملك قيم الحقيقة المستمدة من منهج الله،فلا تزلزله ولا يضطرب سلوكه بسبب قيم زائفة من صنع البشر لا ترفع ولا تخفض،ولا يمكن أن تفرض نفسها على مشاعر المستعز بالله والمستعز بنفسه وقيمه،ولا تغير حقائق الأشياء ﴿ وَٱصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُم بِٱلْغَدَوٰةِ وَٱلْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُۥ ۖ وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۖ وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُۥ عَن ذِكْرِنَا وَٱتَّبَعَ هَوَىٰهُ وَكَانَ أَمْرُهُۥ فُرُطًا ﴿٢٨﴾ وَقُلِ ٱلْحَقُّ مِن رَّبِّكُمْ ۖ فَمَن شَآءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَآءَ فَلْيَكْفُرْ (سورة الكهف، ٢٨، ٢٩).

وهذا النمط من السلوك ،أي الاستعلاء أمام الوجوه التي سبق ذكرها ،فلا يصعر خده للناس ،ولا يمش في الأرض مرحا،هو صغار يستعلي عنها المؤمن ،وفي هذا ما يجعل الناس يحترمونه ويقدرونه ،لأنهم يحسون أن بداخله كياناً صلباً.

وعليه فإن المؤمن في استعلائه لا يقلل من قدر غيره أو يحتقر الناس من حوله ،لكن الله تعالى أباح له رد العدوان بمثله ،إظهار الاستعلاء على من يسلكون معه هذا السلوك ﴿ وَعِبَادُ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى ٱلْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ ٱلْجَٰهِلُونَ قَالُوا۟ سَلَٰمًا ﴿٦٣﴾ ﴾ (سورة الفرقان، ٦٣). (ص ص ٤٨٠- ٤٨٢)

نماذج من السلوك الإنساني في القصص القرآني:

تمهيد:

إن القرآن الكريم ملئ بالقصص المؤثرة سواء كانت لأنبياء أو لغيرهم ، وغالباً ما تحكي تلك القصص مواقف صراع بين الخير والشر ، والفضيلة والخطيئة . وتكون الشخصيات فيها واضحة وجلية ، أرجع الشرقاوي (١٩٨٤) السبب في ذلك إلى أن " القصص القرآنية ترسم شخصياتها من خلال المواقف دون أن تركز على الشكل

الخارجي أو الصور الظاهرة ،وهذا ما يجعل الشخصية أكثر وضوحاً لاستبعاد التفصيلات التي ربما تثير القارئ لكنها لا تفيد علماً ،بل إن الوصف الخارجي هو ثرثرة وتعقيد يبعد القارئ عن اكتساب العبرة التي تهدف إليها القصة،وهي تجعل الغموض هدفاً من أهدافها .والقصص الإنساني يطيل في وصف المظهر والشكل والأبعاد ،ويبالغ في رسم شخصياته فتصبح أقرب إلى الخيال منها إلى الواقع ،أو يضيف صوراً أو مواقف هزلية أو درامية تنتزع من الناس بعض ضحكاتهم أو بكائهم إلا أن ذلك ليس دليلاً على تغذية العقل أو القلب بما يفيد ،خاصة تلك التي تنتهي دون حل مرضٍ للقارئ أو السامع. أما القصص القرآني فإنه لا يستهدف الإثارة بقدر ما يستهدف الصدق في نقل الوقائع ثم تبيان النهاية المظلمة للأشرار ،والنهاية السعيدة للأخيار".(ص ص ١٠٣- ١٠٤)

وقد أورد الشرقاوي عدة نماذج من هذه القصص ، اختارت الباحثة ما يناسب هذه الدراسة منها وهي :

موقف موسى عليه السلام مع فرعون:

تربى موسى عليه السلام في بيت فرعون على كره منه إذ أراد ذبحه كما كان يذبح الذكور من المواليد ، لكن الله ألقى محبته في قلب زوجه آسية ﴿وَقَالَتِ ٱمۡرَأَتُ فِرۡعَوۡنَ قُرَّتُ عَيۡنٖ لِّي وَلَكَۖ لَا تَقۡتُلُوهُ عَسَىٰٓ أَن يَنفَعَنَآ أَوۡ نَتَّخِذَهُۥ وَلَدٗا وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ٩﴾ (سورة القصص،٩) لكن فرعون قال لها – كما أورد الصابوني – قرة عين لك وليس لي ،فلم تنزل محبة الله له على قلبه ، إلا أنه رضخ لرجائها فلم يذبحه.

وتمضي الأحداث ويرجع الوليد موسى الى بيت أمه لترضعه ،ويتردد على بيت فرعون لتراه آسية ،ولم تكن نشأة موسى عليه السلام في بيت فرعون إلا اضطرارية . ولو كان الأمر بيده ما دخل قصر فرعون ،لكن الظروف وحدها أوجدت علاقة شبه أبوية بينه وبين موسى،فلم يحاكيه موسى في تصرفاته ،ولم يقتد به في كفره وشركه ولم يتطبع بأخلاقياته ،إنما نشأ على كراهية الظلم ،ومناصرة الضعيف والمحتاج وقد سبب له ذلك وقوعه في الأذى بسبب قتله القبطي الذي هو من آل فرعون. ويدل هذا الموقف النفسي على أن موسى لم يكن يميل من قريب أو بعيد إلى فرعون الجبار في الأرض ،وأنه كان يرى أنه من شيعة غير شيعة فرعون.

ولو كانت هناك مودة وتعاطف بينهما لما هرب موسى عند قتله القبطي ،لاسيما وأن قتله لم يكن مقصوداً ،وإنما التأديب فحسب إلا أن القدر كان له بالمرصاد ﴿ فَوَكَزَهُۥ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ ﴾ (سورة القصص، ١٥). هرب موسى إلى الفلاة ،ثم هداه الله إلى تقديم العون لابنتي شعيب ،حيث تم زواجه بإحداهما التي كانت ذات فراسة وتوسمت في موسى الخير فقالت ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾(سورة القصص ،٢٦).

وتتوالى الأحداث ويرجع موسى بعد عشرة أعوام إلى مصر بوحي إلهي ليدعو فرعون إلى الله ، فقال له فرعون ﴿ قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ ﴿١٨﴾ وَفَعَلْتَ فَعْلَتَكَ ٱلَّتِى فَعَلْتَ وَأَنتَ مِنَ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴿١٩﴾ ﴾ (سورة الشعراء،١٨- ١٩)

وهذا يدل على أن اللقاء لم يكن مستحباً ،وأن فرعون كان يضمر العداوة والبغضاء لموسى ،ولم يكن إلا إنساناً متحجر القلب فإن العشرة الطويلة وتربيته لموسى كانت تقتضي أن يرحب به وأن ينسى ما حدث ،ويشعر موسى بهذه الكراهية فيرد عليه رداً بليغاً مفحماً: (وَتِلْكَ نِعْمَةٌ تَمُنُّهَا عَلَيَّ أَنْ عَبَّدتَّ بَنِي إِسْرَائِيلَ) إن المن يكون في الإحسان ،لكن فرعون الجبار يمن على موسى لا لأنه أحسن إليه وإنما لأنه رعاه في بيت الشرك والظلم والضلال ،ويربط موسى بين ارتكابه جريمة القتل وبين حياة الضلال التي عاشها في القمع فيقول ﴿ فَعَلْتُهَآ إِذًا وَأَنَا۠ مِنَ ٱلضَّآلِّينَ ﴿٢٠﴾ ﴾(الشعراء، ٢٠) وهذا يدل على أن موسى لم يتمتع في بيت فرعون ولم يرض عن حياته عنده أبدا ، كما يبين موسى عليه السلام لفرعون أنه تخلص بحمد الله من هذه الحمية التي كانت داخل نفسه أثناء وجوده في بيته ،وأن الله تعالى أنعم عليه ووهبه علماً وحكماً(فَوَهَبَ لِي رَبِّي حُكْمًا وَجَعَلَنِي مِنَ الْمُرْسَلِينَ) . هذا التغير في شخصية موسى عليه السلام ،وذاك الرد الموجز البليغ جعل فرعون يفاجأ بالموقف فيقف موقف المتساءل ليقول لموسى متعجباً﴿ وَمَا رَبُّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴿٢٣﴾ ﴾(الشعراء، ٢٣) ويشعر موسى بالعزة ،إذ يجد فرعون ضعيفاً متهافتا وجاهلاً فيرد عليه في حزم وقوة ﴿ قَالَ رَبُّ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَآ ۖ إِن كُنتُم مُّوقِنِينَ ﴿٢٤﴾ ﴾ (الشعراء، ٢٤). ويحدث التحدي ، وتظهر معجزات موسى في صورة حسية

حتى يسقط فرعون في يده ، ويجمع السحرة ويبطل موسى بعون من الله سحرهم ،ويخر السحرة مسلمين ويقولون غير خائفين من بطش فرعون ﴿ إِنَّآ ءَامَنَّا بِرَبِّنَا لِيَغْفِرَ لَنَا خَطَٰيَٰنَا وَمَآ أَكْرَهْتَنَا عَلَيْهِ مِنَ ٱلسِّحْرِ ۗ وَٱللَّهُ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰٓ ﴿٧٣﴾ ﴾ (سورة طه، ٧٣).

لكن الظالم لنفسه لا يرجع عن الضلال ،وها هو فرعون برغم كل المعجزات التي أظهرها له موسى ، غارق في الشرك أعمى لا يبصر ،أصم لا يسمع، وقد تسلطت على نفسه الأمارة الرغبة الجامحة في سفك الدماء ،وأنذره الله على يد موسى وبعث له تسع آيات ليرجع عن غيه ويعود لرشده ، لكنه ظل يعاند متجبراً يفسد في الأرض. وأخيراً أوحى الله إلى موسى أن يخرج من أرض مصر إلى فلسطين ليلاً، ولما علم فرعون خرج وراءه مع جنوده حتى لحق به وكانت نهايتهم ﴿ فَأَوْحَيْنَآ إِلَىٰ مُوسَىٰٓ أَنِ ٱضْرِب بِّعَصَاكَ ٱلْبَحْرَ ۖ فَٱنفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَٱلطَّوْدِ ٱلْعَظِيمِ ﴿٦٣﴾ وَأَزْلَفْنَا ثَمَّ ٱلْءَاخَرِينَ ﴿٦٤﴾ وَأَنجَيْنَا مُوسَىٰ وَمَن مَّعَهُۥٓ أَجْمَعِينَ ﴿٦٥﴾ ثُمَّ أَغْرَقْنَا ٱلْءَاخَرِينَ ﴿٦٦﴾ ﴾ (الشعراء، ٦٣- ٦٦). (ص ص ١٢٤- ١٢٩)

وتستنتج الباحثة مما سبق بروز صفة الاستعلاء في وجه الظلم والطغيان لموسى عليه السلام ، واقتران صفة التكبر والعناد والفساد لفرعون ، وهذا ما ستفصل فيه الباحثة بإذن الله عند الحديث عن سمات موسى عليه السلام.

المبحث الثاني :

- القيادة الإدارية
- مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام

القيادة الإدارية

تمهيد :

القيادة تعني قوة التأثير ، وهي لا تكون بالغضب أو بالصوت المرتفع ، لا تكون إلا بالحكمة والحكمة مصدرها العقول المدبرة ، وهي هبة من لدن حكيم عزيز﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٩﴾ ﴾ (سورة البقرة، ٢٦٩).

أ- تعريف القيادة:

أشار القحطاني (٢٠٠١) لابن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة : بأنها مأخوذة من الفعل (قاد) كما في : "قاد الرجل بعيره فهو يقوده قوداً ،ومنها ينقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به ، وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم" بأنها مأخوذة من كلمة (القياد)وهو الحبل الذي تقاد به الدابة ، وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تفادياً للعقبات ،وتجنباً للمزالق ،ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد . (ص ص ٤- ٥)

وأشار السويدان وباشراحيل(٢٠٠٢) إلى معنى (القوْد) في لسان العرب بأنه نقيض السّوْق ،يقال:يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها .

وأضافا بأن في هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة، وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم. (ص ٤٠)

ومعنى كلمة قائد (Leader) كما بينه كنعان (٢٠٠٩)" الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين ..بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه ،والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد ،والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة". (ص ٨٧)

وقد تعددت آراء العلماء والمؤلفين في الإدارة في تعريف القيادة ،إلا أن هناك عناصر أساسية لظاهرة القيادة حددها هاوس (٢٠٠٦) كالآتي:

- القيادة عبارة عن عملية **(Process)**
- القيادة تتضمن التأثير **(Influence)**
- القيادة تنشأ داخل الجماعة **(Group)**
- القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه**(Goal Attainment)**

وعلى ضوء هذه العناصر عرّف هاوس(٢٠٠٦) القيادة بأنها : "عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك ". (ص ٢٠)

ب- تعريف القيادة الإدارية (Management Leadership)

تعددت تعريفات العلماء للقيادة الإدارية كاختلافهم في تعريف القيادة والإدارة .

أورد كنعان (٢٠٠٩) عدة تعريفات للعلماء للقيادة الإدارية منها:

- كونتز وأدونيل: هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
- ففنر وبرسثوس (**Pfiffner & Presthus**) هي نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير ،وتعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.
- درويش و تكلا: هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته . (ص ص ٩٧- ٩٩)

وعرفها القحطاني (٢٠٠١) بأنها " الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين أفرادا وجماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة".(ص٨).

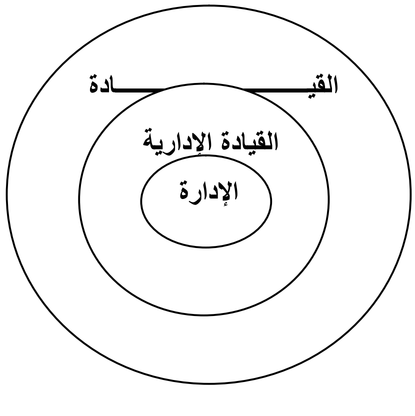
ج- الفرق بين الإدارة والقيادة و القيادة الإدارية:

أوضح القحطاني (٢٠٠١) أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام في أنها تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ،ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية . كما أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة وتتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. (ص ٧)

وحاول كنعان(٢٠٠٩) التوفيق بين المعاني الثلاث (الإدارة ، القيادة ، القيادة الإدارية) بأن عرّف الإدارة بمعناها العام بأنها تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة ، وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة ، وقد تكون عملية التأثير هذه منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره ،لذلك فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة ،ومن الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المديرتجاه موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة .

فالقيادة إذن غير الإدارة ،والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري. (ص٩٧)

وبناء على ما سبق استنتجت الباحثة الشكل التالي :



شكل (٣)

د - نظريات القيادة الإدارية:

لنظريات القيادة أنواع عديدة .. بعد أن اطلعت الباحثة عليها في كتب الإدارة وجدت أنها تنقسم إلى قسمين رئيسين:

أ/ نظريات القيادة الإدارية التقليدية .

ب/ نظريات القيادة السلوكية .

أ/ نظريات القيادة الإدارية التقليدية (leadership Traditional Theories)

أوضح كنعان (٢٠٠٩) أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء تبلورت في ثلاثة مداخل للقيادة ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة :

١. المدخل الفردي – نظرية السمات (وقد فصلت فيه الباحثة)
٢. المدخل الاجتماعي – نظرية الموقف (**Situationnal theory**)
٣. المدخل التوفيقي- النظرية التفاعلية (**Interactional theory**) (ص٣٠٦)

يرى القحطاني (٢٠٠١) أن نظرية الموقف ظهرت كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف ، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتى يكون قائداً ناجحاً ،فمثلاً السمات اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري أو قائد المنشأة الصناعية ،وهكذا فإنه لا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته ،أي أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها ،ويضرب عادة المثل بظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الإنجليز ..وخلاصة القول أنه يمكن إدراك أن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه..ومن الأمور المهمة التي عنيت بها هذه النظرية هي (الموقف – وأنماط القيادة) فقد أشار القحطاني إلى كنعان (١٩٨٥) بأن تاننباوم حدد عناصر الموقف في القوى الكامنة في شخصية القائد ومدى مشاركة المرؤوسين والقوى الكامنة في الموقف من حيث طبيعته ونوعه والقدرات المطلوبة في التعامل معه.. أما أنماط القيادة فيرى جولمبيوسكي أنها تتحدد من خلال

الميزات الشخصية للمرؤوسين ، ومدى تقبلهم لسلطة القائد وتعاونهم معه ، وخصائص وطبيعة العمل ، والعلاقات الاجتماعية بين جماعة التنظيم وقدرتها على تلبية رغباتهم الإنسانية ، وميز ردن بين أربعة أنماط هي :

نمط القادة المهتمين بإنجاز الأعمال – نمط القادة المهتمين بعلاقاتهم مع العاملين- ونمط القادة المهتمين بالأعمال والعلاقات مع العاملين في نفس الوقت – ونمط القادة الذين لا يعيرون الأعمال أو العاملين أي اهتمام. (ص ص ٧٢- ٧٣).

<u>مزايا وعيوب نظرية الموقف</u> :

يرى كنعان (٢٠٠٩)أن المؤيدون للنظرية يرون أنها أسهمت إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف ،وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص ، فهي لا تنكر أهمية السمات الشخصية للقائد ،ولكنها تضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة باعتبار أنه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات .

أما المنتقدون للنظرية فيرون أن وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية ، لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها ،فقد لا يستجيب القائد للموقف مع توافر هذه السمات ،كما أنه ليس هناك اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم لنمط القيادة المتبع. (ص ص ٣٧٠- ٣٧١)

ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه ثالث يرى وجوب الجمع والتوفيق بين المدخلين السابقين ،على أساس أن القيادة ليست سمات يمتلكها فرد،وليست نتاج الموقف وحده،وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة،وأن النجاح في القيادة يتحقق إذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة وهذا هو المدخل (التوفيقي) النظرية التفاعلية .

مزايا وعيوب النظرية التفاعلية :

وضح القحطاني (٢٠٠١) أن لهذه النظرية عدد من المزايا أهمها :

- أنها نظرية توفيقية معتدلة ،فهي لم تنكر نظرية السمات أو نظرية الموقف وإنما حاولت التوفيق بين خصائصها بشكل إيجابي.
- نوهت إلى دور البيئة الاجتماعي داخل التنظيم الإداري وخارجه،ومالها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة
- ركزت على قدرة القائد على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم .

ومن عيوب هذه النظرية :

- أنها افترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للقيادة بشكل مطلق .
- أنها أهملت ردود فعل القادة الإداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة ودوافعهم وما يمكن أن ينتج عن ذلك من فشل للقادة الإداريين.(ص ٧٥)

<u>ب/نظريات القيادة الإدارية السلوكية (Leadership Behavioral Theories)</u>

من أكثر الانتقادات على النظريات التقليدية أنها لم تأخذ في الاعتبار السلوكيات المختلفة للأتباع ،وردود الفعل التي يتخذها القادة الإداريون نحوها.،ولذلك ظهرت بعض النظريات السلوكية التي طرحت دور القائد تجاه سلوكيات الأتباع .. ومن تلك النظريات ما يلي:

- نظريتا (X and Y) ، نظرية س ،ونظرية ص
- نظرية الشبكة الإدارية.
- نظرية الأبعاد الثلاثة.
- نظرية الطريق إلى الهدف.
- نظرية النضج لدى الأتباع.
- نظرية سلسلة نظم الإدارة.
- نظرية أنماط القيادة. (ص ٧٦).

القيادة الإدارية في الإسلام

يتبين من تعريفات القيادة التي تطرقت لها الباحثة خلال المبحث السابق أن القيادة عبارة عن : جماعة – هدف – وجود تأثير من القائد ، واهتم الإسلام بالفرد كما اهتم بالجماعة ، فوضع أسسا تنظم حياة كلاً منهما .

فمن الأسس التي وضعها الإسلام للجماعة تحديد قائد عن طريق اتفاق الجماعة على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه ، وفيما يلي بعض الآيات التي تحث على ذلك ، قال تعالى :

- ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ ﴾ (سورة النساء، ٥٩)
- ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصۡطَفَىٰهُ عَلَيۡكُمۡ وَزَادَهُۥ بَسۡطَةٗ فِي ٱلۡعِلۡمِ وَٱلۡجِسۡمِۖ وَٱللَّهُ يُؤۡتِي مُلۡكَهُۥ مَن يَشَآءُۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٞ ٢٤٧ ﴾ (سورة البقرة، ٢٤٧)
- ﴿ ۞وَإِذِ ٱبۡتَلَىٰٓ إِبۡرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٖ فَأَتَمَّهُنَّۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامٗاۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِيۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهۡدِي ٱلظَّٰلِمِينَ ١٢٤ ﴾ (سورة البقرة، ١٢٤)

وتؤكد الأحاديث النبوية الآيات القرآنية السابقة ، منها:

- ما جاء في سنن أبي داود (٢ / ٣٤٠)، كتاب الجهاد، باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم، حديث رقم :(٢٦١١) عَنْ أَبِى هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صلى الله عليه وسلم- قَالَ « إِذَا كَانَ ثَلاَثَةٌ فِى سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ ».
- صحيح البخاري (٦ / ٢٦١٤)، كتاب الأحكام، باب من استرعى رعية فلم ينصح، حديث رقم (٦٧٣١) عن معقل قال: سمعت النبي صلى الله عليه و سلم يقول (ما من عبد يسترعيه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة) .
- صحيح مسلم (١ / ١٢٥)، كتاب الإيمان، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار، حديث رقم:(١٤٢) قال معقل سمعت رسول الله صلى الله عليه و سلم يقول : "ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة ".

وقد استنتج د.غريبية (٢٠٠٨) من صياغة الحديثين – الأول والثاني – أن حق اختيار القائد هو للجماعة ، فما ينبغي أن يتسلط شخص معين فيفرض قيادته أو رئاسته على الجماعة ، والقائد الحقيقي هو الذي تختاره الجماعة وترتضيه نسبة لما يتحلى به من صفات ومميزات تنال رضاهم أو رضا أغلبيتهم إن لم يتوفر له الإجماع الكلي.(ص ٢٥)

١-مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام:

إن من مميزات الشريعة الإسلامية شمولها وتعدد الجوانب التي تعالجها وتنوعها فيما يتعلق بشؤون الحياة ، فهي تعالج أحكام العبادات للأفراد ، و أحكام المعاملات الحياتية سواء بين الأفراد أو الجماعات ، لذا كان للقيادة- التي ترتبط بأحكام الجماعات- نصيب واسع من البحث في كتب المهتمين بالإدارة الإسلامية.

وقد أشار المطيري (٢٠٠٤) إلى الياسين في تحديد المعنى العام للقيادة في الإسلام بأنها "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة .فهي عملية سلوكية ،وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجّه ومؤثر ،علاوة على كونه مركزاً وقوة".(ص٢٣٥)

فالقيادة في المفهوم الإسلامي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لا تنفك عنها ، ومن هذا المنطلق أشار المطيري إلى بدر في أن العناصر الأساسية للقيادة في المفهوم الإسلامي:

١- قائد يتمتع بصفات قيادية إسلامية تمكنه من القدرة على تنسيق جهود مجموعة من الأفراد وقيادتهم سواء كانت هذه المجموعة قليلة أو كثيرة، عسكرية أو مدنية.

٢- جماعة من الأفراد يفهمون المنهج الإسلامي للحياة ،وعندهم الاستعداد للمشاركة في تطبيق المفاهيم الإسلامية للقيادة.

٣- تأثير القائد في سلوك الأفراد بالأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف محددة في ظل النظام الإسلامي ،كما يهم أفراد الجماعة تحقيق تلك الأهداف. (ص ٢٣٦)

ولخص القحطاني (٢٠٠١) مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام بأنها: السلوك الذي يتبعه القائد المسلم المعني بشؤون المسلمين في وظيفة ما، للتأثير على العاملين معه بطريقة مشروعة ،وحملهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم كما أمر الله ورسوله".(ص ٩٥)

وتستنتج الباحثة مما سبق أن القيادة الإدارية في الإسلام هي :

مجموعة من الوظائف الإدارية يؤديها قائد يتمتع بتأثير قوي في العاملين معه لتحقيق أهداف مشروعة تحت مظلة التوحيد.

٢- أركان القيادة الإسلامية:

تعددت الكتب التي ألفت في الإدارة الإسلامية ، وتنوعت آراء المؤلفين في أركان أو أسس القيادة في الإسلام ، ولم يتفقوا على أركان ثابتة وإن كانت جميعها تدور حول المعاني السامية نفسها ، ورأت الباحثة اتفاقهم على أربعة أركان هي :

١. حسن اختيار القائد :

القيادة تكون بفن التأثير في الآخرين ،تأثيراً يحقق الانتماء ويشحذ الطاقات وصولاً لتحقيق الأهداف ، وهذا التأثير لا يجيده كل قائد ، وليس هو المطلوب فحسب من القائد بل هناك الكثير من الفنون التي يتوجب على القائد إجادتها ، فحسن اختيار القائد وتوليته من أهم أركان القيادة الإسلامية ، وقد وضح النبي صلى الله عليه وسلم ذلك في أحاديث كثيرة منها ما رواه الطبراني في معجمه الكبيرج ١١/ ص ١١٤ حديث رقم: ١١٢١٦ ، عَنِ ابن عَبَّاسٍ قال قال رسول اللَّهِ صلى اللَّهُ عليه وسلم: (... وَمَنْ تَوَلَّى من أُمَرَاءِ الْمُسْلِمِينَ شيئا فَاسْتَعْمَلَ عليهم رَجُلا وهو يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ من هو أَوْلَى بِذَلِكَ وَأَعْلَمُ منه بِكِتَابِ اللَّهِ وَسُنَّةِ رَسُولِهِ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَجَمِيعَ الْمُؤْمِنِينَ...)

وأوضح ملائكة (٢٠٠٦) أن الكفاءة والجدارة والمعرفة والعلم والخبرة والتقوى والإيمان كلها معايير يتم اختيارها والحكم بها على الأفراد لتوليتهم الوظائف ، وفي ذلك يقول ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (سورة القصص، ٢٦).ويقول تعالى ﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ ﴾ (سورة ص، ٢٦).(ص ١٥)

وستفصل الباحثة في أهمية اختيار القائد وصفاته لاحقاً.

٢. الشورى :

تعد الشورى ركناً جوهرياً ترتكز عليه القيادة الإسلامية ، كما أمر الله تعالى نبيه الكريم " وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " (سورة آل عمران، ١٥٩) وامتثل النبي لها فكان يشاور أصحابه كثيراً والخلفاء الراشدون من بعده .

وعن فوائد الشورى وثمراتها في القيادة أشارملائكة (٢٠٠٦)إلى الخضيري بأن الشورى تمحص الرأي وتسدده ،وتقوي العزيمة وتشحذ الهمة ،وتدفع إلى الإخلاص في القول والعمل ،كما وصف الله تعالى عباده الصالحين ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ

شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ ﴾(سورة الشورى، ٣٨) . والمشورة تظهر الحقيقة وتبنى على الحق والصدق وتقدم للقائد الإداري النصح والرأي، وتضمن تعاون وموافقة كل التابعين له بحسن تنفيذ الأعمال، كما وتظهر للقائد خير عناصره البشرية فيسند الأمر لأهله فتتحقق بذلك الكفاءة والفعالية والرضا ،ويزداد الولاء. (ص ٨)

وأفضل مثال على ذلك تطبيق الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه لمبدأ الشورى والمشاركة ليس فقط في ما يود سماع رأي المسلمين فيه ،ولكنه يطلع الجماعة على قراراته ويفسر لهم أسباب اتخاذها حتى يكونوا على علم بها ويناقشوه فيها ،فإن أقروه عليها كان بها ،وإن رأى الجماعة رأياً آخر تبناه وعما على تنفيذه ،وبذلك كان عمر قريباً من جماعته، من ذلك ما أورده أبو سن (٢٠٠٦) أنه بعد أن عزل خالد بن الوليد جمع الناس في المدينة وقال لهم " إني أعتذر إليكم عن عزل خالد ،فإني أمرته أن يحبس هذا المال على ضعفة المهاجرين ،فأعطى ذوي البأس وذوي الشرف وذوي اللسان " يقصد الشعراء"، فنهض أبو عمرو بن حفص بن المغيرة وقال: " والله ما أعذرت يا عمر، ولقد نزعت فتى ولاه رسول الله، وأغمدت سيفاً سلّه رسول الله ،ووضعت امرءاً رفعه رسول الله ،وقطعت رحماً، وحسدت بني العم" . فما زاد عمر على أن ابتسم وقال له" إنك قريب قرابة، حديث السن، تغضب في ابن عمك". هذه صفات قائد لا حاكم متسلط ،وصفات معلم كبير، وصاحب مهارة بالغة في إجراء العدل وإظهاره لأتباعه ومناقشته معهم حتى يتبعوه بقناعة ورضا نفس ، وهذا لا يستغرب من عمر لأنه خريج مدرسة الرسول ﷺ. (ص ص ١١٣- ١١٤).

٣. العدالة :

وهي مطلب رئيس في الإسلام ،وواجب على الحكام والولاة والقضاة والقياديين ونحوهم ، قال تعالى ﴿ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ﴾ (سورة الشورى، ١٥)

﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْ ۚ وَإِن تَلْوُۥٓاْ أَوْ تُعْرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾ ﴾ (سورة النساء، ١٣٥)

ومن السنة ما رواه الطبراني في "المعجم الأوسط " (ج ٥/ ص ٩١)، حديث رقم: ٤٧٦٣ ، عن بريدة قال رسول الله ﷺ :" ما من أمير عشرة إلا أتى الله يوم القيامة مغلولة يده إلى عنقه فإن كان محسنا فك غله وإن كان مسيئا زيد غلا إلى غله".

وفي صحيح مسلم (٣ / ١٤٥٨)، كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر والحث على الرفق بالرعية، حديث رقم (١٨٢٧) عن زهير قال : قال رسول ﷺ (إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز و جل وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا).

ويرى القحطاني(٢٠٠١) أن من المهم أن يعمل القائد على إنصاف الأتباع وإنصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم بعضاً ،ومن نفسه إذا نزل منه ظلماً بأحد ،فإذا لم يتوفر العدل والإنصاف فإنه لا يمكن أن ينجح القائد المسلم في تعامله مع أتباعه ،حيث سيواجهه الكثير من المشاكل باستمرار نتيجة لانعدام العدل والإنصاف في تعاملاته معهم ،حيث قال تعالى مؤكداً استبعاد الظلم ﴿وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّٰمٍ لِّلۡعَبِيدِ ﴿٤٦﴾﴾ (سورة فصلت،٤٦) (ص ١٠١).

وأورد أبو سن (٢٠٠٦) وصية علي رضي الله عنه لواليه على مصر حيث قال " أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فإنك إلا تفعل تظلم،ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده،ومن خصمه الله أدحض حجته،وكان لله حرباً حتى ينزع أو يتوب. وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية ولا يكونن المحسن والمسئ عندك سواء ،فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان ،وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة ،وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه".(ص ١١١).

ولابد من ممارسة العدل حتى مع غير المسلمين ، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدين يحكمون لغير المسلم إذا كان الحق معه على المسلم قال تعالى ﴿ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ﴿٨﴾﴾(سورة المائدة،٨).

٤. الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة :

عرف الخضيري التوازن كما أشار ملائكة (٢٠٠٦) بأنه" ناموس وقانون الكون،وهو أصل حرية الفرد وأساس حماية المجتمع،حيث لا طغيان لأحدهما

على الآخر ولا نقصان لمصالح أحدهما على الآخر، فالتوازن روح وحياة الإدارة الإسلامية، وبدونه تنهار ويختل البنيان، لذا وجب التوازن في سلوك الفرد والمجتمع معاً".

كما أشار أيضاً إلى العقاد في قوله : إن التوازن بين مصالح الجماعة ومصلحة الفرد يتحقق من خلال جانبين أولهما :أن الفرد ينتمي بطبيعته إلى مجتمع ، والمجتمع بطبيعته لا يقوم إلا على أفراده، وفي إطار هذا التوازن يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية الإسلامية ، ويتحقق نطاق التكليف والمسؤولية والواجب بين الفرد والمجتمع في إطار المسؤولية التي تقع على المسلم والتي أوضحها صلى الله عليه وسلم بقوله :كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته. رواه البخاري.ورواية الفاروق التي سأل الناس فيها أن يدلوه على عوجه فقال له أحدهم: والله لو علمنا فيك اعوجاجاً لقومناه بسيوفنا، ورجوعه إلى الحق عندما خطب في الناس بتحديد المهور فلا تزيد عن أربعين أوقية فصوبته امرأة بقوله تعالى ﴿وَإِنْ أَرَدتُّمُ ٱسْتِبْدَالَ زَوْجٍ مَّكَانَ زَوْجٍ وَءَاتَيْتُمْ إِحْدَىٰهُنَّ قِنطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا۟ مِنْهُ شَيْـًٔا ۚ ﴿٢٠﴾ ﴾(سورة النساء، ٢٠). (ص ص ١٠- ١١)

٣- أهمية اختيار القادة في الإسلام:

يعتبر القادة هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات أو فشلها، لذا فإن عدم الدقة في اختيارهم وإعدادهم يؤدي إلى خسائر فادحة للأمة . لذا نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم يربط بين توسيد الأمر إلى غير أهله وبين ضياع الأمانة وقيام الساعة.

أوضح غريبية (٢٠٠٨) أن أثر هذا المبدأ ظهر واضحاً في تحول العرب والمسلمين من كل موقع من الجاهلية إلى الإسلام بكامل خلقه، وخاصة في عهد النبوة والخلافة الرشيدة ، ومثال ذلك ما رواه قيس الجعلي لما قدم بسيف كسرى ومنطقته على عمر رضي الله عنه قال"إن قوماً أدوا هذا لذووا أمانة ، فقال علي رضي الله عنه إنك عففت فعفت الرعية" ، فهذا الرد للإمام علي يشير إلى فهم عميق لمبدأ مهم وهو انعكاس خلق القائد على الأتباع وهو الذي يسمى بمبدأ "معامل التسرب الإداري" ولأجل هذه الأمانة حذر رسول الله صلى الله عليه وسلم من مغبة اختيار رجل غير صالح، أو حتى صالح ولكن هناك من هو أصلح منه لأمر ما.فقد روى الحاكم عن ابن عباس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال" من استعمل رجلاً من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين".

أي أن الاختيار أمر صعب ومسئولية عظمى،ونجد الإسلام يحمل كل إنسان مسؤولية مباشرة عن نفسه إذا تولى أي أمر من أمور المسلمين،قال تعالى ﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلۡنَٰكَ خَلِيفَةٗ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَٱحۡكُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ بِٱلۡحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلۡهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ لَهُمۡ عَذَابٞ شَدِيدُۢ بِمَا نَسُواْ يَوۡمَ ٱلۡحِسَابِ ﴿٢٦﴾ ﴾ (سورة ص،٢٦). وقال تعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ﴿٥٨﴾ ﴾ (سورة النساء،٥٨).فاختيار القادة يعتبر من قبيل أداء الأمانات إلى أهلها ، ومن هنا نجد أن مسؤولية انتقاء الشخص المناسب لتولي أي أمر تقع على عاتق الذي يقوم بالاختيار، لذا لابد من وجود مقومات يمكن الاسترشاد بها عند اختيار هؤلاء القادة ،وهي صفات ذاتية توجد في الشخص قبل اختياره ويجب أن يتصف بها في أداء عمله لتحقيق التقدم والنجاح:

أولاً: الأمانة:

إن ما يؤكد على أهمية الأمانة باعتبارها ركناً أساسياً ،ما ورد على لسان ابنة شعيب عليه السلام حين طلبت من أبيها أن يختار موسى عليه السلام أجيراً عندهم يتولى شؤونهم، حيث بررت اختيارها بأمرين : القوة والأمانة ﴿ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾(سورة القصص،٢٦) وذكر ابن كثير في تفسيره أنه سألها: وما علمك بذلك؟ قالت إنه رفع الصخرة التي لا يطيق حملها إلا عشرة رجال ،وإني لما جئت معه تقدمت أمامه فقال لي: كوني من ورائي فإذا اختلف عليّ الطريق فاحذفي لي بحصاة أعلم بها كيف الطريق لأهتدي إليه" ، وهناك نصوص أخرى تؤكد على أهمية الأمانة والقوة منها ما ورد على لسان الجني في قصة سليمان ﴿ قَالَ عِفۡرِيتٞ مِّنَ ٱلۡجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبۡلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَۖ وَإِنِّي عَلَيۡهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٞ ﴿٣٩﴾ ﴾ (سورة النمل،٣٩). ولقد تكررت مع رسول الله في أكثر من موضع في القرآن الكريم ﴿ إِنِّي لَكُمۡ رَسُولٌ أَمِينٞ ﴿١٠٧﴾ ﴾ (سورة الشعراء: ١٠٧، ١٢٥، ١٤٣، ١٦٢، ١٧٨).

و ترمز الأمانة بهذا المعنى الشامل إلى كل خلق حسن فاضل كالصدق والوفاء والعدل وغيرها من الأخلاق الفاضلة التي تتوافر فيمن يرشح لأي منصب قيادي على أي مجموعة من الناس،فلا بد من التأكد من وجود أدلة عملية في الحياة العملية أو الشخصية السابقة التي يحياها من يتقدم لأي منصب .

ثانياً: القوة:

جاءت القوة مقرونة بالأمانة في أكثر من آية ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (سورة القصص، ٢٦). ﴿ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ ﴾ (سورة النمل، ٣٩). وقال تعالى ﴿ إِنَّهُۥ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ ﴿١٩﴾ ذِى قُوَّةٍ عِندَ ذِى ٱلْعَرْشِ مَكِينٍ ﴿٢٠﴾ ﴾ (سورة التكوير، ١٩- ٢٠). فإذا كان الله تعالى ينتقي رسله وأنبياءه من أكمل الناس خلقاً وقوة وأمانة وعلماً فإن على كل من يريد اختيار أي قيادة في أي موقع ان ينتقي لها ويتخير من تتوافر فيه الصفات المؤهلة وخصوصاً القوة والأمانة فهما ركنان أساسيان . والقوة لفظ جامع يستعمل تارة في معنى القدرة، وفي معنى البدن تارة أخرى، وفي القلب ثالثة ..ويقول ابن تيمية: " والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دلّ عليه الكتاب والسنة ،وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام ،والأمانة ترجع إلى خشية الله ،وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً، وترك خشية الناس.وهذه الخصال الثلاث التي اتخذها الله لكل من كان حاكماً على الناس في قوله تعالى ﴿ فَلَا تَخْشَوُا۟ ٱلنَّاسَ وَٱخْشَوْنِ وَلَا تَشْتَرُوا۟ بِـَٔايَـٰتِى ثَمَنًا قَلِيلًا ۚ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَـٰفِرُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ (سورة المائدة، ٤٤). فالقوة ليست قاصرة على قوة الجسم ولكنها تشمل قوة القلب والعقل والحواس والعلم بالشئ المرشح له.

ثالثاً: العلم :

قد يعتبر البعض أن العلم متضمناً ضمن القوة بمفهومها الموسع ،إلا أنه يجب إفراد بند خاص به باعتباره مقوماً مهماً من مقومات اختيار القيادات الإدارية الإستراتيجية ،فمثلاً عند اختيار طالوت عليه السلام ،كان من أهم مبررات اختياره تفوقه في قوة العلم وقوة الجسم قال تعالى ﴿ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ ۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ ۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾ ﴾ (سورة البقرة، ٢٤٧).وتتلاءم هذه المقومات مع مهمته الأساسية . وعند اختيار يوسف عليه السلام نجد أهم المقومات التي برر بها طلبه منصباً يعرف الآن بوزارة الخزانة والتموين والمالية ،هي الحفظ والعلم ﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ ﴾ (سورة يوسف، ٥٥) (ص ص ٢٥٣- ٢٦١)

ماذا يمكن عمله إذا لم يتوافر القوي الأمين؟؟

للإجابة على هذا السؤال أورد غريبية (٢٠٠٨) نماذج قرآنية لاختيار القادة حسب طبيعة الموقف ومنها نموذج اختيار طالوت عليه السلام فقد توافر فيه شرطا العلم والقوة ،أما الأمانة فغير موجود نظراً لطبيعة الموقف ،وأشار لقول ابن تيمية " واجتماع القوة والأمانة في الناس قليل،ولهذا كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول:اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة ،فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها ،فإن تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة، قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها،فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع –وإن كان فيه فجور- على الرجل الضعيف العاجز ،وإن كان أميناً . كما سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو أحدهما قوي فاجر،والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزي؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره لنفسه،وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين ،فيغزي مع القوي الفاجر ، ففي صحيح البخاري، (ج٣ / ص١١١٤) كتاب الجهاد والسير، باب إن الله يؤيد الدين بالرجل الفاجر، حديث ٢٨٩٧عن أبي هريرة قال النبي صلى الله عليه وسلم " ...إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر". (ص ص ٢٤٦- ٢٥٦)

وأورد غريبية (٢٠٠٨) الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين ركني الاختيار: القوة والأمانة : (ص ٢٦٦)

درجة القوة	درجة الأمانة	أميـن (ثقة)	فاجــــر
قـــوي		يصلح لجميع الحالات	يصلح أحياناً (ولاية الحرب مثلاً)
ضعــيف		يصلح أحياناً (حفظ المال مثلاً)	لا يصلح في أي حال

شكل (٤)

وقد حلل السويدان وباشراحيل (٢٠٠٢) شخصية أبي ذر رضي الله عنه عند الحديث عن نظرية السمات واستنتجا أنه بالرغم من توافر عدة صفات قيادية في أبي ذر رضي الله عنه إلا أنه لم يصلح للقيادة كما روى مسلم في صحيحه (ج ٣/ ص ١٤٥٨)، حديث رقم: ١٨٢٦، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة. عن أبي ذر: أن رسول الله صلى الله عليه و سلم قال (يا أبا ذر إني أراك ضعيفا وإني أحب لك ما أحب لنفسي لا تأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم). ويحلل ذلك الإمام الذهبي قائلاً: إن القوة الكامنة في قوة الرأي وتحمل مسؤولية الأمة وحسن التدبير لها وأبو ذر رضي الله عنه قد فرّغ قلبه للآخرة وكان حادي الركب إليها والضعف- ليس مقصودا به البدن ،فقد كان قوي البدن شجاعاً- وإنما هو محمول على ضعف الرأي،فإنه لو ولي مال اليتيم لأنفقه كله في سبيل الخير،ولترك اليتيم فقيراً فقد كان لا يستجيز ادخار النقدين ،والذي يتأمر على الناس لا بدَ أن يكون فيه حلم ومداراة. (ص ١٣٢)

٤- <u>سمات القائد الإداري المسلم:</u>

ورد في العديد من المراجع ،ذكر سمات للقائد المسلم اجتهد الباحثون في استنباطها من الآيات والأحاديث ،ولكثرتها ستعدد الباحثة هذه السمات دون تفصيلها حيث أن تفاصيلها سترد في الفصل القادم.

عدد القحطاني (٢٠٠١) هذه السمات كالآتي:

الفطرة السوية – توحيد الجهود والعمل بروح الفريق – الثقة وعدم الشك – المحافظة على النظام والانتظام – حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف – حسن الحكم والتواضع – الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة – الحزم والوسطية في التعامل – الشجاعة والصبر وضبط النفس. (ص ص ١٠٤- ١٠٨)

أما المطيري (٢٠٠٤) فقد قسم تلك الصفات إلى عدة أقسام:

أولاً: **صفات ذاتية** (**شخصية**):الإسلام والتقوى – العلم – سلامة النفس والجسم – الرجولة والشجاعة .

ثانياً: **صفات غير ذاتية**: الاصطفاء – الإعداد – التأييد – الانتماء.

ثالثاً: **صفات اجتماعية** : القصد في الصرف – الواقعية أو الإلمام بالواقع – القائد القدوة.

رابعاً: **صفات إدارية**: الحزم – الفعالية (الكفاءة الإدارية) (ص ص ٢٤٧- ٢٥٨).

وذكرملائكة (٢٠٠٦) السمات التي يتوجب توفرها في القائد و ذكرت في الدراسات الإسلامية وكذلك التي ذكرت في الدراسات الغربية ووجد أنها متشابهة إلى حد كبير فيما عدا دوافعها وضوابطها والتي لدى القائد المسلم غالباً ما تكون نابعة من إيمانه بالله واتباعه لهدي نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم،وتكون دوافعها العمل والسعي لكسب رضى الله تعالى،وضوابطها اتباع أوامره واجتناب نواهيه جل وعلا. (ص ٣١)

وقد أشار إلى المعلمي مؤلف كتاب" خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء،(١٩٩٤م) فسرد سمات القائد المسلم،مقتبسة من هديه صلى الله عليه وسلم وسمات الخلفاء الراشدين وأفعالهم من بعده كما يلي:

١ - **الإيمان والإخلاص**: الإيمان يفرض الإخلاص والولاء لله تعالى ولرسوله صلى الله عليه وسلم ثم لولاة الأمر ،وتكريس الجهود لخدمة الوطن وأداء الواجب بكل حماس وجد ، كما في صحيح البخاري (١ / ٣)" كتاب بدء الوحي" عن عمر أنه سمع النبي صلى الله عليه وسلم يقول على المنبر"إنما الأعمال بالنيات ،ولكل امرئ ما نوى ...." .

٢- **التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات:**

ويعد من أهم خصائص القيادة الناجحة سواء في السلوك الخلقي أو التماس وسائل العيش المادية ،والانحراف الخلقي يفقد القائد احترامه لدى مرءوسيه ويؤثر على أسلوبه في القيادة ،فهو قد يخضع للمؤثرات المادية أو يستجيب لشهواته ويبني قراراته وتصرفاته على أساسها ،وإذا شاع عنه ذلك سقطت هيبته وقلت الثقة في قراراته وفترت الهمة في اتباع تعليماته .

٣- **اللياقة البدنية** : يجب أن يتمتع القائد بلياقة بدنية جيدة ،صحيح الجسم وخالياً من العاهات والأمراض،وألا يكون دميم الخلقة وبشع المنظر. أما من حرم من اللياقة البدنية فلا يعني ذلك أنه لا يصلح للقيادة إذ قد يكون عنده من الصفات الأخرى ما يعوضه عن النقص في ذلك، إلا أن اللياقة البدنية من الصفات المشتركة بين القياديين الناجحين . ولقد كان صلى الله عليه وسلم كما ذكرت عائشة لا بالطويل البائن ولا بالقصير المتردد ،وكان ينسب إلى الربعة.

٤- **حسن المظهر والنظافة** : من الضروري أن يكون القائد حسن المظهر في شكله العام ،فلا يشذ عن المألوف في إرسال لحيته أو في ملابسه،وينبغي أن تكون ملابسه نظيفة متسقة مع جسمه فلا يقلد الفنانين أو يتبع كل جديد أو غريب من

الموضة. قال تعالى: ﴿ قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ ٱللَّهِ ٱلَّتِىٓ أَخْرَجَ لِعِبَادِهِۦ وَٱلطَّيِّبَٰتِ مِنَ ٱلرِّزْقِ ۚ قُلْ هِىَ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا خَالِصَةً يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۗ كَذَٰلِكَ نُفَصِّلُ ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٣٢﴾ ﴾ (سورة الأعراف، ٣٢). وقد رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً سيئ الهيئة قال: ألك مال؟ قال :نعم من كل أنواع المال، قال:فالبس فإن الله يحب أن يرى أثره على عبده حسناً ،ولا يحب البؤس والتباؤس (رواه الطبراني في معجمه الكبير(ج ٥/ ص ٢٧٣) حديث رقم: ٥٣٠٨).

٥- **الفصاحة والبيان:** من سمات القائد الناجح أن يكون قادراً على التعبير عن أفكاره وآرائه بلغة فصيحة،وخالية من اللازمات غير الضرورية ، ومن العبارات المتكررة ،وخالية من التعابير الجسدية غير المناسبة كلكزات اليدين والحركات أو الأصوات غير المستحسنة . وقد كان صلى الله عليه وسلم فصيحاً بليغاً وجهوري الصوت وكان إذا خطب سمع خطبته من يكون بعيداً ،وقد أوتي جوامع الكلم.وبالتالي يجب على القائد المسلم أن يحسن اختيار ألفاظه وانتقاء عباراته وأن يكون حليماً وصبوراً ،يقول تعالى " ﴿ وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُوا۟ ٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ ﴾ (سورة الإسراء، ٥٣). ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾ ﴾(سورة النحل، ١٢٥).

٦- **القدرة على الإقناع:** ولهذه السمة علاقة بالفصاحة والبيان، إلا أنها لا تعتمد بالضرورة على البلاغة ،وإنما على أسلوب عرض الحقائق بشكل يجعلها لا تقبل الجدل ،ويتم عرضها بهدوء وضبط نفس. ومن ذلك ما رواه الإمام أحمد في مسنده عن إقناع الرسول صلى الله عليه وسلم للشاب الذي أتاه يطلب الرخصة في الزنا حتى أثناه عنها.

٧- **الصدق في القول والأمانة** : مع أن الصدق قد يكون محرجاً لقائله،فإن القائد الناجح يتجنب مواقع الحرج حتى لا يضطر إلى الكذب،ويدخل في مغالطة الصدق عدم الوعد بما لا يقدر على الوفاء به وعدم التهديد بما لا يستطيع فعله. يقول تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ ﴾ (سورة الصف، ٢- ٣). وروى البخاري في الأدب المفرد (ج ١/ ص ١٠٨)، حديث رقم: ٢٨٨ ، كتاب حسن الخلق، باب حسن الخلق إذا فقهوا. عن عبد الله بن عمرو قال : أربع خلال إذا أعطيتهن فلا يضرك ما عزل عنك من الدنيا حسن

خليقة وعفاف طعمة وصدق حديث وحفظ أمانة . قال الشيخ الألباني : صحيح موقوفا وصح مرفوعا. بقوله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ﴿٨﴾ ﴾ (سورة المؤمنون، ٨).

٨- **الجلد والصبر والثبات**: ينبغي على القائد الناجح أن يتصف بالجلد على تحمل المصاعب ،ثابتا وهادئ الأعصاب في الكوارث والملمات ،مما يكسبه الاحترام ويساعده على التصرف بحكمة بعيداً عن التأثر والانفعال ،كما أن ثباته وشجاعته يثبتان الهمة في نفوس أتباعه فيقفون إلى جانبه ويصمدون معه . قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسۡتَعِينُواْ بِٱلصَّبۡرِ وَٱلصَّلَوٰةِۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٥٣﴾ ﴾ (سورة البقرة، ١٥٣) ويقول عز وجل . ﴿ ٱلَّذِينَ صَبَرُواْ وَعَلَىٰ رَبِّهِمۡ يَتَوَكَّلُونَ ﴿٥٩﴾ ﴾ (سورة العنكبوت، ٥٩).

٩- **الدقة في المواعيد**: خلف المواعيد من صفات المنافقين وهو مناف لمكارم الأخلاق،كما أنه يعد استهانة بمن ضرب معه الموعد واستخفاف بأمره،وتبديد للوقت،وتجريع للمنتظرين مرارة الانتظار. ويكفي الإشارة إلى أن الله تعالى قد أقسم بالوقت في عدة مواضع من القرآن الكريم كالعصر والفجر والليل والنهار والضحى.

١٠- **التواضع**: من الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد أن يكون متواضعاً في غير تبذل أو استهتار وألا يتكبر على الناس ،فالتواضع لا ينتقص من قيمة المرء بل إنه رداءً جميل لشخصية القائد ،أما بدونه فالتكبر يصبح عاملاً هداماً لشخصيته،وعليه فيجب على القائد أن يكون لين العشرة.يقول الله تعالى ﴿وَلَا تَمۡشِ فِي ٱلۡأَرۡضِ مَرَحًاۖ إِنَّكَ لَن تَخۡرِقَ ٱلۡأَرۡضَ وَلَن تَبۡلُغَ ٱلۡجِبَالَ طُولٗا ﴿٣٧﴾ ﴾ (سورة الإسراء، ٣٧). ويقول عز وجل ﴿ وَٱقۡصِدۡ فِي مَشۡيِكَ وَٱغۡضُضۡ مِن صَوۡتِكَۚ إِنَّ أَنكَرَ ٱلۡأَصۡوَٰتِ لَصَوۡتُ ٱلۡحَمِيرِ ﴿١٩﴾ ﴾ (سورة لقمان، ١٩).

١١- **نكران الذات وحب الخير للناس** : القائد الناجح لا يهتم كثيراً بذكر محاسنه،بل يهتم بذكر جهود العاملين معه والثناء عليهم مما يساعد على استخراج القوى الكامنة في نفوسهم،فالإشادة بالمجتهد تحمله على زيادة جهده وتحمل غيره على

الاجتهاد حتى يذكر اسمه بالثناء، وبالتالي يسعى المرؤوسون أيضاً إلى التحدث علناً عن جهود رئيسهم ومحاسنه .

١٢- **القدرة على التخطيط** : من خصائص القائد الناجح أن يكون ذا عقلية نيرة، قادرة على التخطيط السليم وأن تكون لديه لمحة من الخيال (التنبؤ) ليتمكن من تصور المستقبل، وتوقع التغيرات واتخاذ الوسائل الملائمة لمواجهتها وهذا يساعده على التخطيط الاستراتيجي للمستقبل على ضوء الواقع الملموس ، ومن ثم لا يكون القائد المسلم أهوج يتخذ قراراته بدون تبصر ﴿وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ﴾ (سورة البقرة، ١٩٥). وهو أيضاً غاية في القصد وحسن إدارة الأموال يقول تعالى ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾ ﴾ (سورة الفرقان، ٦٧) وفي قصة يوسف عليه السلام مثل رائع لحسن التخطيط للمستقبل.

١٣- **سرعة القراءة والتعلم** : إن حب القراءة وسرعتها تمكنان القائد من متابعة الأحداث من حوله ، كما أن ذلك يزيد من ثقافته وعلمه حتى يكتسب احترام من يستمع إليه وحتى يستطيع إنجاز أعماله بسرعة واستيعاب ما يعرض عليه من تقارير في وقت قصير ومن ثم اتخاذ ما يلزم من قرارات " وأضاف ملائكة أن القائد اليوم يستطيع أن يختصر المزيد من الوقت في الإطلاع باستخدام الحاسب الآلي والانترنت ، فالقائد المسلم ليس أمي بل ويسعى للتعلم كما قال تعالى عن موسى ﴿ قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ﴿٦٦﴾ ﴾ (الكهف، ٦٦) ومن ثم يسعى القائد المسلم إلى أن يتعلم ولا يعادي ما جهل وفي ذلك يقول تعالى ﴿بَلْ كَذَّبُوا بِمَا لَمْ يُحِيطُوا بِعِلْمِهِ وَلَمَّا يَأْتِهِمْ تَأْوِيلُهُ﴾ (سورة يونس، ٣٩).

١٤- **حسن الاستماع:** ينبغي على القائد أن يحسن الاستماع إلى محدثيه، ومن العادات السيئة مقاطعة المتحدث أو إخباره أنك تعلم ما سيقوله، إن مثل هذه العادة تؤثر على شخصية القائد وتباعد بينه وبين الجمهور، كما أن دأبه على المقاطعة يحرمه من معرفة الكثير من الحقائق. ومن الأخطاء الشائعة أن القياديين يدعون إلى الاجتماع بمرؤوسيهم ثم يتصدون للحديث ولا يتركون لغيرهم مجالاً لإبداء الرأي .

١٥- **وضوح الموقف والمساواة والترفع عن الحقد والضغينة** :

يتوجب على القائد الناجح أن يترفع عن الأحقاد وشهوة الانتقام، فالشخص القوي لا يحمل حقداً ولا ضغينة بل يترفع عن ذلك كله ويتصف بالحلم وهدوء

الأعصاب وكظم الغيظ ولا يجعل الانفعال يسيطر علي القائد ،لأن الذي يفقد سيطرته على نفسه حري به أن يفقد سيطرته على العاملين معه. وأضاف د.ملائكة أن عليه معاملة الجميع بمساواة وعدل دون تمييز ،يقول تعالى ﴿ وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا ﴿٧٢﴾ ﴾ (سورة الفرقان، ٧٢). (ص ص ٣٢- ٤٤)

سمات وصفات القائد الإداري في ضوء الدراسات الغربية الحديثة:

أشار ملائكة (٢٠٠٦) إلى هذه السمات في مؤلفه "مهارات القيادة الإدارية" (١٩٩٠م) وهي:

١- **الطاقة** : نعني بها النشاط والفعالية والجهد ،فالقيادي الناجح حازم ومناضل ولا تحبط عزيمته في سبيل تحقيق الهدف المرجو ،كما أنه يبحث عن المشاكل المتوقعة لإيجاد الحلول المناسبة لها قبل أن تقع،ولديه القدرة على التأثير في الآخرين ،والشجاعة في إبداء رأيه والدفاع عن مبادئه.

٢- **المواظبة** :أن يكون لديه القدرة على المواظبة والمثابرة على الرغم مما قد يتعرض له من عراقيل.

٣- **التعليم والمهارة** : أثبتت الدراسات أن غالبية القياديين الناجحين هم على مستوى جيد من العلم وخاصة الذي يوظف لخدمة الأهداف ،والقيادي الناجح عادة ما يقرأ ويتابع الأحداث والتطورات وخاصة تلك التي تساعده في تحقيق أهدافه،ويحضر الدورات التدريبية ،ويشارك في المؤتمرات ،وكل ذلك يزيد من ثقة العاملين في قدراته.

٤- **الذكاء**: يعد القائد الناجح عموماً فوق المتوسط في نسبة ذكائه واستيعابه،نتيجة للقراءة والإطلاع.

٥- **الحكم الجيد** : يستطيع القائد الجيد يستطيع أن يصدر أحكامه تجاه قراراته،وتجاه قدرات العاملين معه،وتجاه الموارد اللازمة لإنجاز العمل،بالإضافة إلى أن قراراته لها مفهوم يدركه العاملون وليست مجرد قرارات نظرية .

٦- **الشخصية:** شخصية القيادي الناجح جذابة فهو شخص متواضع ولطيف وواضح في تعامله مع الجميع ولديه أساليب متنوعة في التعامل مع الأفراد على اختلاف نزعاتهم.

٧- **الثقة بالنفس** : إذا توافرت السمات السابقة ،فكلها عوامل تؤدي إلى الثقة بالنفس وهي من ضروريات النجاح.

٨- **المبادرة وروح الابتكار:** القيادي الناجح يأخذ دائماً بزمام الأمور ويبادر إلى تطوير نفسه والعاملين معه ويعمل جاداً على إيجاد روح الابتكار فيهم .

٩- **الموضوعية والتوازن:** يفصل القيادي الناجح بين عواطفه وانفعالاته وبين العمل فيكون بذلك موضوعياً في كافة المواقف ، وخاصة المتأزم منها.

١٠- **الحماس والتفاؤل** : للقائد دور مهم في رفع معنويات الآخرين ،فإذا فتر حماسه انعكس ذلك على العاملين معه وخصوصاً في أوقات الأزمات.

وبصورة عامة فالقياديون الناجحون هم فوق المتوسط في الذكاء بالمقارنة مع غيرهم ،كما ينبغي أن تتلاءم سماتهم مع طبيعة المجموعة التي يقودونها ،فمثلاً القيادي الناجح في الجيش سماته ليست مثل القياديين الناجحين من حملة الدراسات العليا فعليه مثلاً أن يكون مستواه أعلى في الصفات الجسدية والصحية. ص ص (٤٥- ٤٩).

ترى الباحثة أن الاختلاف يكمن في جوهر مهم هو عقيدة القائد وما يؤمن به ، فلو نظرنا مثلاً لأول سمة للقائد من المنظور الغربي وهي " الطاقة " ما هو مصدرها عنده ؟ عادة ما يكون مصدرها حبه للعمل الذي يهئ له حياة دنيوية كريمة وقد يبذل المزيد من النشاط للوصول إلى الترف . أما المسلم فمصدر طاقته هو إيمانه بالله تعالى وإخلاصه في العمل ابتغاءً لرضا المولى عز وجل ،وهذا لا يمنع حبه للدنيا وللعيش فيها بكرامة ﴿ وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ٧٧ ﴾(سورة القصص، ٧٧) ويوضح السويدان وباشراحيل (٢٠٠١) هذا المعنى في قولهما أنه بالرغم من أن المسلم يعمل لأهداف دنيوية مباحة إلا أن القائد المسلم يربط حتى المكاسب الدنيوية بنية صالحة تحيل المباحات إلى أجر وثواب ،فهاهو خالد بن الوليد رضي الله عنه قبل

وقعة اليرموك يذكر جنده قائلاً" إن هذا يوم من أيام الله ،لا ينبغي فيه الفخر ولا البغي أخلصوا جهادكم وأريدوا الله بأعمالكم ".(ص ١٨٠).

- الاختلاف الثاني: هو أن ضوابط العمل عند القائد المسلم تختلف عنها عند غيره ، فالقائد المسلم يلتزم بشرع الله ورسوله في عمله مهما كان نوعه ، فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق ،ولا تلاعب أو احتيال على قوانين العمل بحجة الغاية تبرر الوسيلة ،أو عدم الإخلاص والتهاون لأن الأجر قليل بل هو أجر كثير عند الله تعالى مهما كان نوع العمل ،ولنقارن بين سحرة فرعون قبل إيمانهم بالله تعالى وبعده،فحين دعاهم فرعون إلى مبارزة موسى سألوه ﴿ وَجَآءَ ٱلسَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوٓاْ إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ ٱلْغَٰلِبِينَ ﴿١١٣﴾ ﴾ (سورة الأعراف ، ١١٣) فوعدهم بالمال والجاه ﴿ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ ٱلْمُقَرَّبِينَ ﴿١١٤﴾ ﴾ (سورة الأعراف، ١١٤).وحين تمكن الإيمان من قلوبهم ، ضحوا بأنفسهم قائلين ﴿ قَالُواْ لَن نُّؤْثِرَكَ عَلَىٰ مَا جَآءَنَا مِنَ ٱلْبَيِّنَٰتِ وَٱلَّذِى فَطَرَنَا ۖ فَٱقْضِ مَآ أَنتَ قَاضٍ ۖ إِنَّمَا تَقْضِى هَٰذِهِ ٱلْحَيَوٰةَ ٱلدُّنْيَآ ﴿٧٢﴾ ﴾ (سورة طه، ٧٢).

- والاختلاف الثالث: يتمثل في معاملة القائد لمرؤوسيه ، معاملة قوامها : الرأفة والرحمة كما كان النبي ﷺ يعامل صحابته الكرام امتثالاً لقوله تعالى ﴿ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران، ١٥٩).فلا يوجد قائد يستغفر لأتباعه ويدعو لهم إلا القائد المسلم ، حتى لو أحسن القائد غير المسلم معاملة مرؤوسيه وأجزل لهم العطايا،فهو لا يفعل هذا لوجه الله تعالى بل رغبة منه في كسب المزيد من رضا وولاء الموظف لصالح العمل .

وإنه من المفيد أن تشير الباحثة إلى دراسة الحاج (١٩٨٨) الذي أوضح في بحثه سبب الاختلاف بين المعايير التي أوردها العلماء المسلمين وعلماء الإدارة وعلم النفس الاجتماعي ، فهو يجد أن العقيدة الغربية إما النصرانية أو اليهودية وكلتاهما محرفة غير صالحة لأن تكون إطاراً مرجعياً قال تعالى ﴿ وَمَن يَبْتَغِ غَيْرَ ٱلْإِسْلَٰمِ دِينًا فَلَن يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِى ٱلْءَاخِرَةِ مِنَ ٱلْخَٰسِرِينَ ﴿٨٥﴾ ﴾ (سورة آل عمران، ٨٥). ﴿وَلَن تَرْضَىٰ عَنكَ ٱلْيَهُودُ وَلَا ٱلنَّصَٰرَىٰ حَتَّىٰ تَتَّبِعَ مِلَّتَهُمْ ۗ قُلْ إِنَّ هُدَى ٱللَّهِ هُوَ ٱلْهُدَىٰ ۗ ﴾(سورة البقرة، ١٢٠).

ومن هذا المنطلق فإن الفرد الغربي في ظل عقيدته هذه لو تناول الخمر أو تعامل بالربا فإن أموراً كهذه ليست مذمومة من قبل المجتمع ولا يعاقبه عليها القانون لأن إطاره المرجعي يعتبر هذه الأمور طبيعية . ولما كانت الأطر المرجعية للمجتمع الغربي متداعية وهشة ،لا بد لنا عندما نحاول الأخذ من نتاج هذه المجتمعات والاستفادة منها أن نكون حذرين ونعرض كل ما نأخذه على كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم ، فما اتفق معنا أخذناه وما تعارض رددناه. (ص ص ٨١- ٨٣).

الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المتعلقة بالسمات الشخصية :

دراسة الحاج (١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م)

بعنوان (مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي) وهدفت الدراسة إلى وضع تصور للمعايير التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد التربوي في المدارس بصفة عامة وفي مدارس البنين المتوسطة بمدينة مكة بصفة خاصة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

ومن النتائج التي توصل إليها :

- **أن مديري المدارس يذكرون العاملين معهم بما ورد في القرآن في مختلف المناسبات وينسبون كل نجاح يحققونه إلى الله، ويحمدون الله على كل ما ينجزونه.**
- **أنهم يعاقبون على أي تقصير في أداء الأمانة ويسندون الأمور إلى الأكفاء ويحثون العاملين معهم على الإخلاص في العمل.**
- **يراعون وجهة نظر التلاميذ ويجمعون بين اللين والحزم معاً.**

ثانيا : دراسة أبو كف (١٩٩٠):

أنجز على أبو كف دراسة بعنوان (السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن) و هدفت إلى التعرف على واقع السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية بالأردن ، وكيفية توزيعها على المديرين والمديرات وفق تصنيفها على مقياس (جوردون) وهي (السيطرة، المسئولية، الاتزان الانفعالي، الاجتماعية) وتوصلت الدراسة إلى :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في السمات الأربع السابقة تعزى إلى المؤهل أو الخبرة الإدارية أو الجنس.

ثالثا : دراسة العمري (٢٠٠٦):

بعنوان (السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة) وهدفت الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ السائد في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وتشخيص وتحليل واقعها العلاقة بين السمات والمناخ التنظيمي. ومن نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للمديرين بأنماط المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية بجدة، وانعدام فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية للمديرين تعزى للمؤهل أو الخبرة.

رابعاً : دراسة الصريصري (٢٠٠٧):

بعنوان(سمات القيادة الشخصية والمهنية لمدير مدرسة المستقبل الثانوية بمحافظة جدة) حيث هدفت إلى:

معرفة السمات الشخصية والمهنية المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية بمحافظة جدة ،وتبين السمات المطلوبة في مدير مدرسة المستقبل الثانوية بجدة. ومن النتائج التي توصلت اليها:

أن السمات المهيمنة على المدير الحالي هي السمات الشخصية ،وأن جميع السمات المذكورة في أداة الدراسة يؤيد جميع أفراد مجتمع الدراسة توفرها في مدير مدرسة المستقبل الثانوية بدرجة عالية جداً.

خامساً : دراسة العتيبي (٢٠٠٨)

بعنوان (الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف،والتعرف على مستوى الروح المعنوية عند المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي .ومن نتائج الدراسة : أن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة (مقياس جوردون) بدرجة عالية ، كما أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية.

سادساً :دراسة العلياني (٢٠٠٨)

بعنوان (ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس لتعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين) وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تعزى إلى :المؤهلات العلمية ، نوع المؤهل، سنوات

الخبرة، الدورات التدريبية. ومن أهم النتائج : رأى أفراد الدراسة أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن كانت بدرجة عالية.

وكان من أهم توصيات الباحث : توخي الدقة في اختيار الكفاءات الإدارية التي تتصف بالعلم والصفات القيادية الأخرى من خلال معايير ومقابلات واختبارات شخصية.

سابعاً: دراسة (كوينلان) (٢٠٠٨):

بعنوان(السمات الشخصية للقادة وتأثيرها على المصداقية في المنظمات) وكان الهدف من الدراسة هو إيضاح ما إذا كان هناك علاقة بين السمات الشخصية للقادة، وقدرة القادة على إيجاد وتعزيز مصداقية المنظمة، وقد استخدم الباحث استبانة ديموغرافية لـ ٢٢ عضوا من هيئة التدريس المعينين في مدرسة ابتدائية بنيوجرسي.ومن النتائج تمكن الباحث من إثبات أن السمات الشخصية للقائد لها توقعية بالمصداقية،وخاصة مصداقية السلوك وانجاز التوقعات. يعتقد الباحث انه إذا كان لدي القادة تلك السمات وهي تقليل صفة التحكم،والمشاركة المعلوماتية فهم يمتلكون الأساس لإيجاد بيئة ذات مصداقية عاليه .

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالشخصيات القيادية في القرآن الكريم:

أولاً: دراسة القوزي(١٩٩٤م)

بعنوان (أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التي جاءت في القرآن الكريم ومدى موافقة الفكر الوضعي لهذه الأنماط ، كما تهدف إلى معرفة السلوك القيادي في إدارات المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

١. سبق القرآن إلى تحديد الأنماط القيادية الصالح منها والطالح قبل أي فكر وضعي ، وشمول القرآن للجوانب النمطية في القيادة وهي : (نمط الشورى ، النمط المستقل بالرأي ، النمط الترسلي أو الحر) .

٢. توافق الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة مكة المكرمة والأنماط القيادية التي جاء بها القرآن .

ثانيا : دراسة الطويرقي (٢٠٠٢م):

بعنوان (العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها بالإدارة المدرسية)وهدفت منها إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وتحديد كيفية تطبيقها في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين بصفة خاصة .ومن أهم النتائج:التي توصلت اليها أن المبادئ التي مارسها الرسول ﷺ لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان ومع جميع الأفراد . وأوصت الدراسة بربط الإدارة التربوية بمصادر التشريع الإسلامي لبناء قاعدة سليمة تنطلق منها الإدارة .

ثالثا :دراسة المصري (٢٠٠٣م):

بعنوان (شخصية الحاكم في ضوء القصص القرآني) تناول الباحث فيها أربعة أنبياء يمثلون الحكام الصالحين وهم : داوود- سليمان – يوسف – ذو القرنين عليهم السلام ، وفي المقابل بحث في الحاكم الطاغية من خلال شخصية فرعون . وقد استخدم الباحث في دراسة المنهج التاريخي ، ومن أهم النتائج : لا يكون الحاكم صالحاً إلا إذا اتصف في نفسه أولاً بصفات عديدة ، مثل: الايمان الثابت والإخلاص الكامل للعقيدة، العلم بنوعيه : العلم الشرعي والعلم المادي، الشخصية الإدارية القيادية التي تلفت أنظار من حولها بجمال منطقها ونظافة سيرتها ، وتحليها بالأخلاق الطيبة والسمت الإيماني المريح ،القوة والشجاعة.

رابعاً :دراسة الزينات (٢٠٠٣):

بعنوان (المضامين التربوية لقصص الجبابرة في القرآن الكريم) وقد هدفت الدراسة إلى بيان لفظ " الجبابرة " والتعرف الى شخصياتهم وموقفهم من دعوات – الأنبياء عليهم السلام- إضافة إلى الدلالات التربوية والدروس والعبر المستفادة من قصص الجبابرة. وخلصت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية :

- **تنوع شخصيات الجبابرة ، فمنهم من يتجبر بسبب الملك أو المنصب أو الغنى أو العلم.**
- **تعدد الأساليب التي انتهجها الجبابرة لتحقيق أهدافهم وأغراضهم ومنها الوقوف ضد الأنبياء.**
- **اتبع الأنبياء عليهم السلام أساليب علاجية ووقائية للرد على الجبابرة كالحكمة والموعظة الحسنة والمجادلة بالتي هي أحسن والقصة ...وغيرها.**

سادساً : دراسة سلوم (٢٠٠٦):

بعنوان (شخصية سليمان عليه السلام في القرآن الكريم) هدفت الى تفصيل حياة سليمان عليه السلام من حيث بيئته ونبوته ومعجزاته وفصلت في الإسرائيليات التي وردت عنه عليه السلام والرد عليها ودحضها،وما يهمني من النتائج التي توصل اليها ما يلي:

- ضرورة تفقد الراعي لرعيته ، والحاكم لأهل مملكته ليتعرف على أحوالهم.
- ضرورة قبول الحاكم عذر المعتذر إذا كان صحيحاً قائماً على حجة دامغة .
- ينبغي أن تكون الأخبار المنقولة من الجند صحيحة غير مبنية على الظن.
- أهمية الشورى وعدم الاستبداد بالرأي.

التعليق على الدراسات السابقة :

وجدت الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها أكدت على أهمية التعرف على السمات الشخصية للمدير وخصائصها بقصد دراستها وتحليلها لما لها من دور في وضع الأسس التي سيتم بموجبها اختيار المديرين بالمؤسسات التربوية ، وهذا ما تتفق فيه دراستي مع كلاً من الحاج(١٩٨٨) و أبو كف (١٩٩٠)والعمري (٢٠٠٤) والصريصري (٢٠٠٧) و العتيبي (٢٠٠٨) . كما تختلف هذه الدراسة عما سبق من الدراسات في عدم تعرضها لمتغيرات أخرى أو محاولة إيجاد علاقة بين متغيرين مثل العمري (٢٠٠٤) والعتيبي (٢٠٠٧) وكونلاين (٢٠٠٨)،وتتفق مع الحاج (١٩٨٨) في وضعه لمعايير يجب أن تتوفر في القائد التربوي استمدها من القرآن والسنة عامة أما هذه الدراسة فقد جاءت السمات فيها مستنبطة من شخصيات قيادية وردت بسورة النمل فقط.

إن معظم الدراسات السابقة استخدمت أدوات مختلفة بعضها جاهزة كمقياس جوردون للسمات الشخصية في دراسة كلّ من أبي كف (١٩٩٠)والعمري (٢٠٠٤)والعتيبي(٢٠٠٨)،أما الصريصري (٢٠٠٧)والحاج(١٩٨٨) وكونلاين (٢٠٠٨) فكانت الأداة مقياسا من إعداد الباحث ،واستخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي الاستنباطي والذي وافق دراسة كلّ من المصري،الزينات ، توفيق (٢٠٠٣) وسلوم (٢٠٠٦) ، كما اتفقت معهم في بحثهم لشخصيتين وردتا في القرآن الكريم وهما سليمان عليه السلام وفرعون ،واختلفت معهم في تركيزها على الجانب الإداري فحسب من هذه الشخصيات.

واستعانت هذه الدراسة بدراسات لها علاقة غير مباشرة لكنها متعلقة جزئياً بالدراسة الحالية وهي دراسة القوزي (١٩٩٤) التي أثبتت وجود أنماط قيادية مختلفة في القرآن الكريم وأصلت بعض المفاهيم الإدارية تأصيلاً إسلامياً وهذا ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة ، ودراسة الطويرقي (٢٠٠٢) التي بحثت شخصية الرسول ﷺ من ناحية العلاقات الإنسانية واتفقت الدراسة الحالية معها في إجراءات الدراسة بتحليل المواقف التربوية وربطها بالإدارة المدرسية غير أن هذه الدراسة تناولت شخصيات مختلفة . كما أن دراسة العلياني (٢٠٠٨) حول ممارسة المديرين للقيم الإسلامية تؤكد أنها نابعة من سمات لا بد من توافرها في مديري المدارس مستمدة من القرآن والسنة وهذا ما تؤكده الدراسة الحالية.

ومجمل القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وتدعيم إطارها النظري وتكوين نظرة شمولية للموضوع ، غير أنها لم تتطرق للشخصيات القرآنية التي حددتها من ناحية إدارية خصوصاً موضوع السمات وهو ما حفز الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

الفصـــل الثالث

السمات الشخصية للقادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل:

- ❖ السمات الشخصية لسليمان عليه السلام
- ❖ السمات الشخصية لموسى عليه السلام

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن السؤال التالي :

- من هم القادة الذين ورد ذكرهم في سورة النمل وما أهم سماتهم الشخصية ؟

تمهيد :

لقد رسم القرآن الكريم من خلال قصصه صوراً لكلتا الشخصيتين : شخصية القائد الصالح ، وشخصية القائد الطاغية . فسيرة الأنبياء الذين تولوا قيادة الناس ظهرت لنا من خلال قصص مشرقة أبرزت الكثير من الحكم في طريقة تعاملهم مع من حولهم ، كما بينت الطريقة التي سلكها الجبابرة إلى هاوية عميقة محتومة.

وقد أشار المصري (٢٠٠٣) إلى التهامي في هذا المعنى ، حيث أورد أن القصة القرآنية استطاعت أن تحلل النفس ، بما لها من أبعاد تحليلاً عميقاً وتبين نزعاتها الطارئة في إطار عواطفها ،وتحت تأثير الظروف الخارجية ،وتصور واقعها في حيرتها واهتدائها ، وفرحها وحزنها ، وغضبها وهدوئها.

لكن الجدير بالذكر أن القرآن لم يعن برسم الخطوط الشكلية للشخصية ،وإبراز ملامحها الخارجية كلون العينين والشعر ونحو ذلك من الأوصاف الفسيولوجية التي تجعل الشخصية ماثلة للعيان وإنما كشف عن مزاج الشخصية و دوافعها وانفعالاتها ، وسلوكها وسياساتها من خلال الوصف أو حكاية الأقوال والأحداث . (ص٨)

ثم إن هذه القصص تؤكد حقيقة هامة جعلتني أختار أنبياء الله نموذجا لاستنباط السمات التي نطمح لها في مديرينا ، هذه الحقيقة ذكرها كامل (١٩٩٥) وهي أن منهاج العدل التام هو منهاج الوحي المتمثل في رسالات الأنبياء والواقع التاريخي القديم والحديث يؤكد أن العدل الرباني والطغيان الإنساني نقيضان لا يجتمعان ، وأن الذين كانوا يحكمون بما أنزل الله قولا وعملاً ، هم أعظم حكام البشرية عدلاً وإنصافاً وأكثرهم رحمةً وتواضعاً ، وأنهم من أجل ذلك حققوا في دنيا الواقع ما كان يحلم به الفلاسفة في عالم الخيال. (ص ٥٥٧)

أولا : سليمان عليه السلام :

نسبه : سليمان هو ابن داوود عليه السلام ، قال تعالى ﴿ وَوَهَبْنَا لِدَاوُۥدَ سُلَيْمَٰنَ ۚ نِعْمَ ٱلْعَبْدُ ۖ إِنَّهُۥٓ أَوَّابٌ ﴿٣٠﴾ ﴾ (سورة ص، ٣٠)

وبين الطبري في كتابه- تاريخ الأمم والملوك- (١٩٨٧) معنى اسم سليمان بأنه: اسم عبري معناه رجل السلام وهو ابن الملك داود الذي خلفه على عرش بني إسرائيل. (ص ٢٨١)

١- محددات شخصية سليمان :

أ- البيئة العائلية المتدينة:

ذكرت الباحثة في الفصل السابق أن للبيئة تأثيرا كبيرا في شخصية الإنسان ، وشخصية سليمان عليه السلام شخصية غير عادية ، فهو ملك الإنس والجن والطير ، وخضع الجميع لنظام صارم في عهده ، وكانت مملكته من أقوى الممالك في ذاك الزمان.

لقد عاش سليمان عليه السلام في كنف نبي كريم ، عرف بالعبادة والذكر ، والشجاعة والإقدام ، وفصل الخصومات بين الناس ، فهو ابن داوود عليه السلام الذي امتدح رسول الله ﷺ صلاته وصيامه ،وفي الصحيحين من حديث عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما : " أحب الصيام إلى الله صيام داوود ، كان يصوم يوماً ويفطر يوماً ،وأحب الصلاة إلى الله صلاة داود كان ينام نصف الليل ويقوم ثلثه وينام سدسه" (أخرجه البخاري كتاب بدء الخلق باب أحب الصلاة إلى الله (٤ / ١٩٥).

وقد تحدث كثير من المفسرين عن معنى الوراثة في قوله تعالى " وورث سليمان داوود"

قال الطبري (١٩٨٧) عن هذه الوراثة: العلم الذي كان آتاه الله في حياته ،والملك الذي خصه به على سائر قومه ،فجعله له بعد أبيه دون سائر أولاده.(ص١٤١)

وقال البغوي (٥١٦) هي نبوته وعلمه وملكه دون سائر أولاده،وكان لداود تسعة عشر ولداً (ص٦٠).

ويقول ابن كثير (٢٠٠٠) ورثه في النبوة والملك وليس المراد ورثه في المال ،لأنه قد كان له بنون غيره،فما كان ليخصه بالمال دونهم.ولأنه قد ثبت في الصحاح من غير وجه عن جماعة من الصحابة أن رسول الله ﷺ قال:"لا نورث ما تركنا فهو صدقة".....(ص ٣٣٦)

و أشار سلوم (٢٠٠٦) إلى الخالدي بأن سليمان "ورث عن داوود عليهما السلام خلافة إيمانية ، ودولة قوية، ومملكة متكاملة ،فحافظ عليها وقواها ،ووسع رقعتها وضم لها بلاداً أخرى، وطبق فيها شرع الله وأسعد الناس،وسار بهم في طريق مرضاة الله .

وبلغت المملكة الإسرائيلية في عهد داوود ثم سليمان عليهما السلام الذروة والأوج والقمة ،وبعد وفاة سليمان بدأت المملكة تضعف،....(ص٧٠)

واستنتج المصري (٢٠٠٣) أن في الآية" وورث سليمان داوود" إشارة إلى ما ورثه سليمان من داوود عليهما السلام من شخصية قوية متكاملة ،لأن القرآن ذكرهما مقترنين أكثر من مرة ، مما يشير إلى ملازمة سليمان لأبيه داوود كقوله تعالى ﴿ وَدَاوُۥدَ وَسُلَيْمَٰنَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِى ٱلْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ ٱلْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَٰهِدِينَ ﴿٧٨﴾ ﴾ (سورة الأنبياء،٧٨) فقد تربى على يديه تربية إيمانية عقدية ، وجهادية عسكرية ،وسياسية قضائية .(ص٩٩)

ب- الحياة السياسية المبكرة:

إن من العوامل التي صاغت شخصية سليمان عليه السلام قائداً دخوله الحياة السياسية مبكراً فقد كان داوود عليه السلام يشرك ابنه سليمان في الحكم وفي الاستماع إلى القضايا معه، كما ذكر تعالى معارضة سليمان لحكم أبيه في الآية السابقة ، ولا شك أن هذا الأمر كان له أثر في صقل شخصية سليمان عليه السلام قائدا ، وضرب المصري (٢٠٠٣) لهذا مثلاً من قصة قضاء داوود عليه السلام للحرث الذي نفشت فيه غنم القوم فرجع داود عن رأيه لرأي سليمان عليهما السلام ، مع أنه أصغر وأقل شأناً من أبيه ، فهل لهذا أثر على شخصية سليمان عليه السلام ؟

لما سأل سليمان عن الهدهد حين تفقد الطير فرآه غائباً ، ثم توعده إذا لم يأتِ بعذر مقبول،نرى الهدهد يأتِي إلى سليمان ويخاطبه بلهجة مليئة بالثقة ،ويخبره أنه علم ما لم يعلمه !

إن سليمان وعى الدرس الذي علمه إياه أبوه داود عليهما السلام بأن عليه الاستماع لأي رأي ،وأن الحق أحق أن يتبع فلم ينكر قول الهدهد له " أحطت بما لم تحط به ،وجئتك من سبأٍ بنبأٍ عظيم" فما لضير في أن يكون المرء جاهلاً بأمرٍ ما ؟ ولكن الضير كل الضير حين يعلم الحق ثم يرفضه لأنه جاء من آخر. (ص ١٠١)

٢- السمات الشخصية لسليمان عليه السلام :

تميز عليه السلام بعدة سمات نأمل وجودها في قادة مدارس البنين والبنات :

١- الصلاح والعبادة :

ذكرت الباحثة أن سليمان نشأ في بيئة متدينة حيث كان يسمع والده يقرأ الزبور بصوته العذب الندي تسبح معه الجبال والطير ، وكان هو أيضاً يملك الكثير من مظاهر الصلاح والتقوى ، نستنبطها من الآيات التالية:

﴿ وَوَهَبْنَا لِدَاوُۥدَ سُلَيْمَٰنَ ۚ نِعْمَ ٱلْعَبْدُ ۖ إِنَّهُۥٓ أَوَّابٌ ﴿٣٠﴾ ﴾ **(سورة ص، ٣٠) وهو الوصف نفسه الذي وصف به أبوه داوود** ﴿ ٱصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَٱذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُۥدَ ذَا ٱلْأَيْدِ ۖ إِنَّهُۥٓ أَوَّابٌ ﴿١٧﴾ ﴾ **(سورة ص، ١٧)**

يقول الطبري (٢٠٠٠) في تفسير هذه الآية وقوله : { إنه أواب } يقول : إن داوود رجاع لما يكرهه الله إلى ما يرضيه ، وهو من قولهم : آب الرجل إلى أهله : إذا رجع (١٦٨/٢١)

وقد ذكر القرآن مثالاً على توبته ورجوعه إلى الله تعالى في الفتنة التي فتن بها ،قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَٰنَ وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ ﴿٣٤﴾ ﴾ **(سورة ص، ٣٤).**

ومن مظاهر صلاحه كثرة ذكره لله تعالى في كل وقت:

﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُۥدَ وَسُلَيْمَٰنَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿١٥﴾ ﴾ **(سورة النمل ،١٥)** ﴿ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِىٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِىٓ أَنْعَمْتَ عَلَىَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَىَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَدْخِلْنِى بِرَحْمَتِكَ فِى عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴾ **(سورة النمل ،١٩).**

ونسبته لكل ما يتمتع به من نعيم وملك وخير لله وحده :

﴿ فَمَآ ءَاتَىٰنِۦَ ٱللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّآ ءَاتَىٰكُم ﴾ **(سورة النمل، ٣٦)** ﴿ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُۥ قَالَ هَٰذَا مِن فَضْلِ رَبِّى لِيَبْلُوَنِىٓ ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۖ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِۦ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّى غَنِىٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾ ﴾ **(سورة النمل، ٤٠)**

﴿ قَالَ رَبِّ ٱغْفِرْ لِى وَهَبْ لِى مُلْكًا لَّا يَنۢبَغِى لِأَحَدٍ مِّنۢ بَعْدِىٓ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْوَهَّابُ ﴿٣٥﴾ ﴾ **(سورة ص، ٣٥). وقد استجاب الله تعالى له ، فأمده بالعديد من المعجزات الخارقة ، وكان ملكه أشد وأوسع من ملك أبيه داود عليه السلام.**

وقد يثار هنا تساؤل : هل طلب سليمان عليه السلام بأن يؤتيه ملك خاص به وحده نابع من حبه للدنيا ورغبته في ملذاتها ،وعدم مشاركة غيره فيها؟

لقد أزال القرطبي(٢٠٠٣) هذا الاستشكال بقوله :

"يقال: كيف أقدم سليمان على طلب الدنيا مع ذمها من الله تعالى وبغضه لها وحقارتها لديه؟ فالجواب أن ذلك محمول عند العلماء على أداء حقوق الله تعالى، وسياسة ملكه وترتيب منازل خلقه، وإقامة حدوده، والمحافظة على رسومه، وتعظيم شعائره، وظهور عبادته، ولزوم طاعته، .....وحاشا سليمان عليه السلام أن يكون سؤاله طلباً لنفس الدنيا ،لأنه هو والأنبياء أزهد خلق الله فيها، وإنما سأل مملكتها لله ،كما سأل نوح دمارها وهلاكها لله ..(١٣٣/١٥).

و أشار سلوم (٢٠٠٦) إلى قول أحمد بهجت " إن طموح سليمان للملك كان طموح نبي أولاً وأخيراً ،ولا يتعلق قلب النبي إلا بما يحقق لدعوته الانتشار في الأرض، ولم يكن سليمان عاشقاً للملك المجرد، تواقاً إلى الكبرياء والعظمة، إنما كان يريد الملك ليحارب به الظلام الذي انتشر في الأرض، ونشر نور الإسلام..." (ص ٨٢)

ومن صلاحه <u>بره بوالديه والدعاء لهما</u> ﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴾ (سورة النمل، ١٩).

ومن أقوى مظاهر صلاحه عليه السلام <u>محاربته للفساد</u> بجميع صوره :

فالفساد هو العدو اللدود الذي يعطل أهداف الإدارة ويحول دون تحقيقها ، سواء كان فساد أخلاقياً أو مالياً أو دينياً (عقديا) ، وقد حاربه النبي سليمان عليه السلام بقوة وحزم .

وقبل أن أستعرض مواقفه في محاربة الفساد ، سأستعرض بعضا من أقوال علماء الإدارة في أهمية معالجة الفساد الإداري .

يرى أبو سن(٢٠٠٦)" أن الموظف العام لا ينظر لوظيفته كأداة لخدمة الصالح العام وقضاء حاجات الجماهير ،وإنما ينظر لمركزه الوظيفي كامتياز أو حق مكتسب يبيح له أن يستمتع بكثير من المزايا والحقوق دون أن يشغل نفسه بأداء الواجبات العامة ،بل إننا نجده أحياناً يستغل السلطات الرسمية الممنوحة له بواسطة القانون في التعدي على حقوق الناس وظلمهم وتأخير معاملاتهم دون أسباب موضوعية ،كما أن بعضهم لا يتورعون عن التعدي على حرمات المال العام بالاختلاس والسرقة والتبذير ،أو محاباة أهلهم وعشيرتهم في التعيينات والترقيات. (ص١٨٥)

و صنف القحطاني (٢٠٠١) الانحرافات الإدارية الأخلاقية كإحدى المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية ،لأنها عندما تنتشر في أي تنظيم فإنها تنتقل كالعدوى إلى

بقية التنظيمات الإدارية الأخرى التي تتعامل معها ،كما أنها تؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري أو الموظف التي عهدت إليه المنظمة بجزء من سلطتها (ص٢٢٠).

وقد أشار إلى القحطاني والشمري بأن تصرفات القائد الإداري عند قيامه بعمله تشكل جزءاً من المسؤوليات التي يترتب عليها نجاح التنظيم أو عدمه ،فإن نجاح التنظيمات الإدارية يتطلب حرص القادة الإداريين فيها على عدم السماح لعوامل الانحراف الإداري الأخلاقي بالتأثير على أدائهم بأي شكل ،خاصة أن تلك الانحرافات تقلل من قدرة التنظيمات الإدارية في المحافظة على أموالها ،ووقت موظفيها ،وموجودات جهازها الإداري. (ص٢٢٠)

وقد عبر آل فريان (٢٠٠٩)عن محاربة الفساد في الإدارة الإسلامية بـ" الضبط الإداري" وأشار إلى تعريف بدوي له بأنه "مجموعة القواعد والإجراءات التنظيمية والفردية التي تتخذها السلطة الإدارية ،لتنظم بها نشاط الأفراد وتقيد بها حرياتهم ،بقصد حماية النظام العام.(ص١٥٢) وأشار أيضاً إلى رؤية شيخ الإسلام ابن تيمية للضبط الإداري في الإسلام بأنه يعنى في جملة ما يعنى به صدق الحديث وأداء الأمانات والنهي عن المنكرات من الكذب والخيانة ،وما يدخل في ذلك من تطفيف المكيال والميزان والغش في الصناعات والبياعات والديانات ونحو ذلك.(ص ١٦٠)

إذن تعتبر محاربة الفساد الإداري من مهمات القائد التربوي ليحافظ على إدارته من التسيب بجميع أشكاله ، وهذا ما يتميز به النبي سليمان عليه السلام من خلال القصص التي حملت هذا المبدأ ، وقد فصل المصري (٢٠٠٣) أنواع الفساد التي حاربها سليمان عليه السلام إلى أربعة أنواع هي :

أولاً: الفساد العقدي:

عندما وصلت أخبار مملكة سبأ وعبادتها للشمس من دون الله ،أصدر النبي سليمان – السلام عليه أمراً ببعث كتاب إلى الملكة وقومها يدعوهم فيه للإسلام ، ومن ثم أعلن الاستعداد لضربة عسكرية قاصمة إثر محاولتهم رشوة القيادة المؤمنة،وما تلا ذلك من أحداث انتهت بالقضاء التام على ذلك الفساد العقدي المتمثل بعبادة الشمس من دون الله.

ثانياً : الفساد الإداري والتسيب الوظيفي:

﴿ وَتَفَقَّدَ ٱلطَّيۡرَ فَقَالَ مَالِيَ لَآ أَرَى ٱلۡهُدۡهُدَ أَمۡ كَانَ مِنَ ٱلۡغَآئِبِينَ ٢٠ لَأُعَذِّبَنَّهُۥ عَذَابٗا شَدِيدًا أَوۡ لَأَاْذۡبَحَنَّهُۥٓ أَوۡ لَيَأۡتِيَنِّي بِسُلۡطَٰنٖ مُّبِينٖ ٢١ ﴾ (سورة النمل، ٢٠- ٢١) فهذا الوعيد الشديد – على أسماع الحاضرين- للهدهد الغائب إن هو إلا إعلان للحرب على الفساد الإداري والتسيب الوظيفي،ولجم لكل فكرة تقصير وإهمال تطرأ على كل سامع، وسأفصل في هذه القصة إن شاء الله عندما أتحدث عن صفة اليقظة والحزم لسليمان عليه السلام.

ثالثاً: الفساد المالي:

للمال بريق يسحر ضعاف النفوس، والرشوة من أكثر صور الفساد المالي انتشاراً،خصوصاً في دوائر الدولة ومناصبها ،أما النبي سليمان – عليه السلام فأعلن حرباً لا تبقي ولا تذر على هذا الفساد ،ورد على مقدم الرشوة أعنف رد ،قال تعالى ﴿ فَلَمَّا جَآءَ سُلَيۡمَٰنَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٖ فَمَآ ءَاتَىٰنِۦَ ٱللَّهُ خَيۡرٞ مِّمَّآ ءَاتَىٰكُمۚ بَلۡ أَنتُم بِهَدِيَّتِكُمۡ تَفۡرَحُونَ ٣٦ ٱرۡجِعۡ إِلَيۡهِمۡ فَلَنَأۡتِيَنَّهُم بِجُنُودٖ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخۡرِجَنَّهُم مِّنۡهَآ أَذِلَّةٗ وَهُمۡ صَٰغِرُونَ ٣٧ ﴾ (سورة النمل، ٣٦- ٣٧).

رابعاً: الفساد الأمني:

كثير من الدول تحتل الأجهزة الأمنية فيها أكثر من الحد الطبيعي ،فتتحول الشعوب في أيدي تلك الأجهزة إلى لعبة مسلية،تفرغ فيها هذه الأجهزة جام فسادها ،ويصبح سحق الشعوب وتكميم أفواهها أمراً طبيعياً،غير مستهجن لضمان أمن الدولة،واستمرار نفوذها فيها،لكن سليمان عليه السلام القائد الصالح ،لم يكن ليسمح بهذا في دولته التي اتخذت من الإسلام منهجاً ودستوراً. قال تعالى ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيۡمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلۡجِنِّ وَٱلۡإِنسِ وَٱلطَّيۡرِ فَهُمۡ يُوزَعُونَ ١٧ حَتَّىٰٓ إِذَآ أَتَوۡاْ عَلَىٰ وَادِ ٱلنَّمۡلِ قَالَتۡ نَمۡلَةٞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّمۡلُ ٱدۡخُلُواْ مَسَٰكِنَكُمۡ لَا يَحۡطِمَنَّكُمۡ سُلَيۡمَٰنُ وَجُنُودُهُۥ وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ١٨ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكٗا مِّن قَوۡلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوۡزِعۡنِيٓ أَنۡ أَشۡكُرَ نِعۡمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنۡعَمۡتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنۡ أَعۡمَلَ صَٰلِحٗا تَرۡضَىٰهُ وَأَدۡخِلۡنِي بِرَحۡمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ١٩ ﴾(سورة النمل،١٧- ١٩). هذا الجيش الهائل ذو التنظيم العسكري الدقيق يقف حرصاً على بعض رعايا تلك الدولة،رعايا نكاد لا نراهم،لكن ضعف

النمل لم يسوغ لسليمان أن يطأها هذا الجيش الجرار العظيم، فهل يسمح لهم بانتهاك حرمات البشر وهم أكرم عند الله تعالى؟ (ص ص ١١٩- ١٢١)

إن مهام مديرة المدرسة عديدة ومهمة ، ولن تستطيع القيام بها على أكمل وجه إلا إذا كان لديها خطة واضحة ومرتبة تنظم بها مسئولياتها يوماً بيوم ، لذا كانت سمة " التنظيم والترتيب " التي سنتحدث عنها من أهم سمات شخصية سليمان عليه السلام التي مكنته من قيادة مملكة واسعة ممتدة كمملكته.

٢- التنظيم والترتيب:

قال تعالى : ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴿١٧﴾ ﴾ (سورة النمل، ١٧).

تتحدث الآية عن الملك العظيم الذي وهبه الله تعالى لسليمان عليه السلام ، فهاهو يخرج يوماً مع جيشه الكبير في موكب عظيم مكون من ثلاث فرق (الإنس، الجن ،الطير).ويعطينا الحافظ ابن كثير(٢٠٠٠) وصفاً لترتيب الفرق فيقول أن الإنس كانت تلي سليمان ،وإن الجن كانت بعد الإنس في المنزلة ،والطير منزلتها فوق رأسه ،فإن كان حراً أظلته منه بأجنحتها.(ص ٣٥٩)

ومن هذا نعلم أن جيش سليمان عليه السلام كان له قاعدة في تقسيمه ، أشار إليها المصري (٢٠٠٣) عن (صوالحة) بأن هذا الجيش كان يقوم على قاعدة تقارب الأفراد في الطبائع والصفات ،فعالم الطير المتجانس كان يشكل كتيبة منفصلة ،وكذا عالم الإنس ومثله عالم الجن ،وهذا أدعى إلى الانسجام بين الأفراد وتفاعلهم معاً،وهو الأمر الذي يجب أن يلاحظ عند تقسيم المجموعات الكبرى إلى مجموعات أصغر،وبهذا يحسن تنظيمهم وتسهل قيادتهم (ص١٢٥)

وكيف لمثل هذا العدد الهائل من الجنود لا تتسرب إليه الفوضى ويسمه الانفلات ؟

أجاب الخالدي الذي أشار إليه سلوم (٢٠٠٦) أن جيش سليمان عليه السلام لم يكن فيه مكان للفوضى ،وجنوده لم يكونوا مهملين ولا منسيين ،كان جيشه مرتباً منظماً،منسقاً منضبطاً،وكان قادة فرق من جيشه يوزعون الجنود ويرتبونهم، وينظمونهم ويكفونهم عن الخروج ويمنعونهم من الفوضى وكانوا يفعلون ذلك بالجنود عن طريق حبس أولهم على آخرهم ، فيسير آخر جندي بسير أول جندي ويراعي الأول

حركـة الأخير، وبـذلك تتناسـق الحركـات وتـنظم الخطوات، ويسـير جميـع الجنـود بخطوات مرتبة منسقة وكأنهم كلهم رجل واحد (ص١٢٧)

وهذا ما نفهمه من كلمة " يُوزَعُونَ " بالآية .

قال الراغب الأصفهاني: "يقال وزعته عن كذا : كففته عنـه ،فقولـه " يوزَعُـونَ" إشارة إلى أنهم مع كثرتهم وتفاوتهم لم يكونوا مهملين ومبعدين كما يكون الجيش الكثير المتأذى بمعرتهم بل كانوا مسوسين ومقموعين" (ص ٥٩٤)

إذن ينبغي على مديرة المدرسة تقسيم مسئولياتها بطرق متجانسة لتتمكن من القيام بها على أكمل وجه .

٣- <u>اليقظة والحزم :</u>

بعد أن سار جيش سليمان عليه السلام بدأ يتفقد قواته ليرى إن كان هناك خلل أو تقصير ويبدو أنه تفقد جميع فرق الجيش فوجد الأمر على ما يرام في الجن والإنس ، ولكن عندما وصل إلى الفرقة أو كتيبة الطير اكتشف غياب أحد جنوده وهو الهدهد ، ومن سياق الآيات نفهم أنه لم يكن هدهداً عادياً بل كان لـه عمل خاص معين يؤديه، اختلف المفسرون في نوع هذا العمل ولا يهمنا معرفته .

يقول سيد قطب(١٩٩٦) "ومن هذا التفقد ندرك سمة من سمات شخصية سليمان عليه السلام ، سمة اليقظة والدقة والحزم، فهو لم يغفل عن غيبة جندي في هذا الحشد الضخم من الجن والإنس والطير الذي يجمع أوله على آخره كي لا يتفرق وينتكث" . (٥/ ٢٦٣٨)

وعرف الشوكاني (د.ت) التفقد بأنه " تطلب ما غاب عنك وتعرف أحواله " (٤/ ١٦٤).

ونلاحظ سرعة سليمان عليه السلام في معرفة غياب الهدهد ، والتي عبر عنها القرآن بالفاء التي تفيد الترتيب والتعقيب ﴿وَتَفَقَّدَ ٱلطَّيۡرَ فَقَالَ مَالِيَ لَآ أَرَى ٱلۡهُدۡهُدَ أَمۡ كَانَ مِنَ ٱلۡغَآئِبِينَ ٢٠﴾ (سورة النمل، ٢٠)

واستنبط القرطبي(٢٠٠٣) من هذه الآية أنها دليل على تفقد الإمام أحوال رعيته والمحافظة عليهم ،فانظر إلى الهدهد مع صغره كيف لم يخف على سليمان حاله،فكيف بعظام الملك. (١٧٨/١٣)

ويشير المصري (٢٠٠٣) إلى معنى مهم ذكره صوالحه وهو أن سليمان عليه السلام كان يقوم بهذه المهمة بنفسه ،لا يعتمد فيها على غيره،ولا على التقارير التي يرفعها الزملاء،بل كان يتحرك بنفسه في جولات ميدانية ليراقب بنفسه حال الجند وانضباطهم واستعدادهم ،ويبقى هذا أسلوب سليمان وطريقته في العمل إلى آخر لحظات حياته حين يداهمه الموت وهو يقوم بهذا الواجب

قال تعالى ﴿ فَلَمَّا قَضَيْنَا عَلَيْهِ الْمَوْتَ مَا دَلَّهُمْ عَلَىٰ مَوْتِهِ إِلَّا دَابَّةُ الْأَرْضِ تَأْكُلُ مِنسَأَتَهُ فَلَمَّا خَرَّ تَبَيَّنَتِ الْجِنُّ أَن لَّوْ كَانُوا يَعْلَمُونَ الْغَيْبَ مَا لَبِثُوا فِي الْعَذَابِ الْمُهِينِ ﴿١٤﴾ ﴾ (سورة سبأ، ١٤) (ص١١١).

ثم تساءل سليمان عليه السلام عن سبب غياب الهدهد بصيغة التعجب التي وصفها الإمام سيد قطب(١٩٩٦) وهو يسأل عنه في صيغة مترفعة جامحة مرنة ﴿ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ ﴾(سورة النمل، ٢٠) ويتضح أنه غائب بغير إذن ،وحينئذ يعين أن يؤخذ الأمر بالحزم كي لا تكون فوضى ،فالأمر بعد سؤال الملك هذا لم يعد سراً ،وإذا لم يؤخذ بالحزم كان سابقة سيئة لبقية الجند ،ومن ثم نجد سليمان الملك الحازم يتهدد الجندي الغائب المخالف.(٢٦٣٨/٥)

ويقول الزمخشري (د.ت) في تفسير هذه الآية : لما لم يشاهد سليمان طائر الهدهد بين الطيور قال " مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ " هل هو موجود فأخطأه بصري؟ " أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ" أم: هنا المنقطعة ،فسليمان عليه السلام نظر مكان الهدهد فلم يبصره فقال: مالي لا أرى على معنى لا يراه وهو حاضر لساتر ستره أو غير ذلك ،ثم لاح له أنه غائب فأضرب عن ذلك وأخذ يقول : أهو غائب ؟ كأنه يسأل عن صحة ما لاح له. (٣٦٢/٣)

ولما تبين لسليمان أن الهدهد غائب وغيابه بدون عذر ، قال متوعداً ﴿ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾ ﴾ (سورة النمل، ٢١).

يبين سلوم (٢٠٠٦) أن هذا التعذيب المتوعد به أو الذبح ليس جبروتاً من سليمان يذم ،بل هو من القسوة المطلوبة ، كما يشير إلى قول الشعراوي أن معاقبة المخالف أمر ضروري ،لأن أي مخالفة لا تقابل بالجزاء المناسب ،لا بد أن تثمر مخالفات أخرى متعددة أعظم منها (ص١٣٩)

ويضيف سلوم (٢٠٠٦) أن سليمان لم يكن ملكاً جباراً ،وهو لم يسمع بعد عذر الهدهد ،ولم يعرف حجته لذلك قال: أو ليأتيني بسلطان مبين،أي حجة واضحة تبين عذره في غيابه غير المأذون به.

كما أشار إلى الخالدي : أن استدراك سليمان هذا يدل على أن من لوازم الحزم الضبط والعدل ،إعطاء الفرصة للمتهم ليبين حجته ،والدفاع عن نفسه ،وعدم معاجلته بالعقوبة ، فلا يعاقب المتهم إلا بعد ثبوت إدانته ،أما إذا قدم حجة وعذراً فلا بد أن يقبل منه. (ص١٤٠)

وسأذكر قصة أخرى أرى فيها حزم سليمان عليه السلام ، في الكتاب الذي بعثه مع الهدهد إلى ملكة سبأ وقومها . قال تعالى ﴿ قَالَتۡ يَٰٓأَيُّهَا ٱلۡمَلَؤُاْ إِنِّيٓ أُلۡقِيَ إِلَيَّ كِتَٰبٞ كَرِيمٌ ﴿٢٩﴾ إِنَّهُۥ مِن سُلَيۡمَٰنَ وَإِنَّهُۥ بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ ﴿٣٠﴾ أَلَّا تَعۡلُواْ عَلَيَّ وَأۡتُونِي مُسۡلِمِينَ ﴿٣١﴾ ﴾ (سورة النمل، ٢٩-٣١) يقول سيد قطب: ولغة الكتاب التي يحكيها القرآن فيها استعلاء وحزم وجزم .....وفحوى الكتاب في غاية البساطة والقوة ،فهو مبدوء باسم الله الرحمن الرحيم، ومطلوب فيه أمر واحد ،ألا يستكبروا على مرسله ويستعصوا ، وأن يأتوا إليه مستسلمين لله الذي يخاطبهم باسمه.(٢٦٣٩/٥)

ونلاحظ حزمه عليه السلام في رده على الرشوة المسماة بالهدية : ﴿ فَلَمَّا جَآءَ سُلَيۡمَٰنَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٖ فَمَآ ءَاتَىٰنِۦَ ٱللَّهُ خَيۡرٞ مِّمَّآ ءَاتَىٰكُمۚ بَلۡ أَنتُم بِهَدِيَّتِكُمۡ تَفۡرَحُونَ ﴿٣٦﴾ ٱرۡجِعۡ إِلَيۡهِمۡ فَلَنَأۡتِيَنَّهُم بِجُنُودٖ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخۡرِجَنَّهُم مِّنۡهَآ أَذِلَّةٗ وَهُمۡ صَٰغِرُونَ ﴿٣٧﴾ ﴾ (سورة النمل،٣٦- ٣٧)

كما يظهر حزمه عليه السلام في تعامله مع الشياطين الذين تحت إمرته : ﴿ وَمِنَ ٱلۡجِنِّ مَن يَعۡمَلُ بَيۡنَ يَدَيۡهِ بِإِذۡنِ رَبِّهِۦۖ وَمَن يَزِغۡ مِنۡهُمۡ عَنۡ أَمۡرِنَا نُذِقۡهُ مِنۡ عَذَابِ ٱلسَّعِيرِ ﴿١٢﴾ ﴾ (سورة سبأ، ١٢).

﴿ فَلَمَّا قَضَيْنَا عَلَيْهِ ٱلْمَوْتَ مَا دَلَّهُمْ عَلَىٰ مَوْتِهِۦٓ إِلَّا دَآبَّةُ ٱلْأَرْضِ تَأْكُلُ مِنسَأَتَهُۥ ۖ فَلَمَّا خَرَّ تَبَيَّنَتِ ٱلْجِنُّ أَن لَّوْ كَانُوا۟ يَعْلَمُونَ ٱلْغَيْبَ مَا لَبِثُوا۟ فِى ٱلْعَذَابِ ٱلْمُهِينِ ﴿١٤﴾ ﴾ (سورة سبأ، ١٤).

ويظهر من جميع ما سبق أن الحزم صفة بارزة في شخصية سليمان عليه السلام ، لأنه يقود مملكة مترامية الأطراف، مختلفة الأجناس ، والأهم أنه بجانب حزمه عدله وإنصافه ،وسيظهر لنا هذا لاحقاً مع بقية سماته عليه السلام.

وبمناسبة الحديث عن العقاب ..لا بد أن تشير الباحثة إلى السمة الواضحة في خطاب سليمان للهدهد وهي :

٤- **التدرج في العقوبة:**

عندما لاحظ سليمان غياب الهدهد قال : ﴿ لَأُعَذِّبَنَّهُۥ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَا۟ذْبَحَنَّهُۥٓ أَوْ لَيَأْتِيَنِّى بِسُلْطَٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾ ﴾ (سورة النمل، ٢١) يقول الإمام القرطبي (٢٠٠٣)"قوله دليل على أن الحدَّ على قدر الذنب لا على قدر الجسد (١٣/١٢٠) ، كما أوضح المصري (٢٠٠٣) أنه عليه السلام لم يقطع بعقاب واحد على غياب الهدهد ،وإنما ذكر عقابين آخرهما أشد من أخيه.فهو تدرج في العقوبة من الشديد إلى الأشد ،فالعذاب أقل غلظة وشدة من الموت . ثم إن أمر التغييب هذا يتغير من شخص إلى آخر ،حتى لو كان كلاهما بلا عذر، إذ أن الأعذار نفسها تتفاوت في نسبة قبولها أو عدمه.وهذا هو السبب الذي لأجله لم يقطع سليمان بعقاب واحد في حق الهدهد الغائب. (ص١٣٠)

وبعد أن أطلق سليمان تهديده في عقوبة الهدهد لم ينس أن يعلق إنزال العقوبة بكونه لم يأتِ بعذر، قال ﴿ لَأُعَذِّبَنَّهُۥ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَا۟ذْبَحَنَّهُۥٓ أَوْ لَيَأْتِيَنِّى بِسُلْطَٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾ ﴾ (سورة النمل، ٢١)

وقد أوضح كامل (١٩٩٥) أن الذي فعله سليمان هو التريث والتأني قبل إطلاق الحكم ،فلعل للغائب عذراً، وللمقصر حجة تدفع الإثم وترفع العقوبة.وهذا هو اللائق بالحاكم إذا كان عادلاً ،وسليمان الذي اشتهر بالعدالة هو وجنوده حتى عند النمل ،لا ينتظر منه الهدهد إلا أن يكون عادلاً ،لا يعاجل بالعقوبة قبل ثبوت الجريمة، واكتمال

الأدلة. فسعة الصدر في الاستماع إلى اعتذار المعتذر وحجة المتخلف حتى ينتهي من كلامه من سياسات القضاء لديه عليه السلام . (٢/ ٥٩٤)

٥- العلم :

وصف الله تعالى سليمان عليه السلام بالعلم في أكثر من موضع في القرآن الكريم ، قال تعالى ﴿ وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ فَٰعِلِينَ ﴿٧٩﴾ ﴾ (سورة الأنبياء، ٧٩) وأوضح الشوكاني (د،ت) أن التنوين في " علماً" إما للنوع :أي طائفة من العلم، أو للتعظيم أي علماً كثيراً (١٦١/٤).

وقد أُبهم هذا العلم لحكمة ، بيّنها صاحب ظلال القرآن "السيد قطب" : ولا يذكر هنا نوع العلم وموضوعه لأن جنس العلم هو المقصود بالإبراز والإظهار ،وللإيماء بأن العلم كله هبة من الله، وبأن اللائق بكل ذي علم أن يعرف مصدره، وأن يتوجه إلى الله بالحمد عليه، وأن يتفقه فيما يرضي الله الذي أنعم عليه وأعطاه، فلا يكون العلم مبعداً لصاحبه عن الله ،ولا منسياً له إياه ..." (٢٦٣٣/٥).

وقد قابلا – عليهما السلام – هذه النعمة بما يحافظ عليها ويستجلب المزيد منها ،وذلك بشكرها وعدم الكفر بها والثناء على المنعم جل وعلا : ﴿ وَقَالَا ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿١٥﴾ ﴾ (سورة النمل، ١٥)

وقد قسم المصري (٢٠٠٣) العلم الذي أوتي لسليمان عليه السلام إلى عدة أقسام:

أولاً: علم القضاء: إن حياته السياسية المبكرة ،وعكوفه على الجلوس مع أبيه في مجالس الحكم والقضاء كان له يد طولى في صياغة شخصيته ، حتى إذا خالف أباه في اجتهاده وأصاب عين الحكم تجلى علمه بالقضاء، وبرز عقله وفهمه فيه ،قال تعالى : ﴿ وَدَاوُۥدَ وَسُلَيْمَٰنَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِى ٱلْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ ٱلْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَٰهِدِينَ ﴿٧٨﴾ فَفَهَّمْنَٰهَا سُلَيْمَٰنَ ۚ وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُۥدَ ٱلْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَٱلطَّيْرَ ۚ وَكُنَّا فَٰعِلِينَ ﴿٧٩﴾ ﴾ (سورة الأنبياء، ٧٨- ٧٩). وسأذكر قصة قضائه في غنم الحرث بالتفصيل في السمة التالية التي كان يتمتع بها سليمان عليه السلام وهي سمة " الذكاء".

ثانياً: علم لغة الطير والحيوان:

إن هذا النوع من العلوم علم خاص به عليه السلام **،وكان تعليمه له تعليماً ربانياً خاصاً ،لذا لم ينسب سليمان هذا العلم لنفسه ، بل قال** ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ عُلِّمۡنَا مَنطِقَ ٱلطَّيۡرِ وَأُوتِينَا مِن كُلِّ شَيۡءٍۖ إِنَّ هَٰذَا لَهُوَ ٱلۡفَضۡلُ ٱلۡمُبِينُ ١٦﴾ **(سورة النمل،١٦).وكمثال على ذلك ما سمعه وفهمه من النملة في واد النمل** ﴿حَتَّىٰٓ إِذَآ أَتَوۡاْ عَلَىٰ وَادِ ٱلنَّمۡلِ قَالَتۡ نَمۡلَةٞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّمۡلُ ٱدۡخُلُواْ مَسَٰكِنَكُمۡ لَا يَحۡطِمَنَّكُمۡ سُلَيۡمَٰنُ وَجُنُودُهُۥ وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ١٨ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكٗا مِّن قَوۡلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوۡزِعۡنِيٓ أَنۡ أَشۡكُرَ نِعۡمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنۡعَمۡتَ عَلَيَّ﴾ **(سورة النمل،١٨- ١٩) (ص ١٠٧)**

٦- <u>الذكاء :</u>

اشتهر النبي سليمان عليه السلام بالذكاء الخارق في الفصل بين الخصوم،وإصابة الحق من خلال قصة وردت بالقرآن الكريم حكم فيها سليمان بعد حكم أبيه فيها:

﴿وَدَاوُۥدَ وَسُلَيۡمَٰنَ إِذۡ يَحۡكُمَانِ فِي ٱلۡحَرۡثِ إِذۡ نَفَشَتۡ فِيهِ غَنَمُ ٱلۡقَوۡمِ وَكُنَّا لِحُكۡمِهِمۡ شَٰهِدِينَ ٧٨ فَفَهَّمۡنَٰهَا سُلَيۡمَٰنَۚ وَكُلًّا ءَاتَيۡنَا حُكۡمٗا وَعِلۡمٗاۚ وَسَخَّرۡنَا مَعَ دَاوُۥدَ ٱلۡجِبَالَ يُسَبِّحۡنَ وَٱلطَّيۡرَۚ وَكُنَّا فَٰعِلِينَ ٧٩﴾ **(سورة الأنبياء، ٧٨- ٧٩) .**

والنفش هو الرعي بالليل كما فسره القرطبي (٢٠٠٣)" نفشت بالليل وهملت بالنهار إذا رعت بلا راع " (٣٠٧/١١)

وخلاصة القصة كما ذكرت في التفاسير : أن غنماً لرجل دخلت على أرض مزروعة لرجلٍ آخر بالليل فأفسدته ولم تبقِ منه شيئاً ، فتحاكما إلى داوود عليه السلام ،فحكم داوود لصاحب الحرث أن يأخذ الغنم مقابل الحرث. لكن سليمان عليه السلام كان له رأي آخر وهي أن تدفع الغنم إلى أهل الحرث ينتفعون بألبانها وأصوافها ،ويدفع الحرث إلى أهل الغنم يقومون عليه حتى يعود كما كان ، ثم يعود الغنم لأهله والحرث كذلك.

وقد أثنى الله تعالى على حكميهما مع أن سليمان عليه السلام كان الأصوب في القضاء، كما علل القرطبي ذلك بأنه " أحرز أن يبقي كل واحد منهما على متاعه وتبقى نفسه طيبة بذلك" (١١/٣٠٧).

والقصة الثانية التي يظهر فيها ذكاء سليمان جلياً استخدامه للحيل للوصول إلى القرائن التي يستطيع من خلالها الوصول إلى الحكم ، ما ورد في الصحيحين من حديث أبي هريرة ﷺ قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " كانت امرأتان معهما ابناهما جاء الذئب فذهب بابن إحداهما فقالت صاحبتها :إنما ذهب بابنك، وقالت الأخرى إنما ذهب بابنك . فتحاكمتا إلى داوود فقضى به للكبرى فخرجتا على سليمان بن داوود فأخبرتاه بذلك فقال:ائتوني بالسكين أشقه بينهما ، فقالت الصغرى: لا تفعل يرحمك الله هو ابنها، فقضى به للصغرى" رواه البخاري – كتاب الفرائض (٦٣٨٧)، ورواه مسلم –كتاب الأقضية (١٧٢٠).

و يدل على ذكائه عليه السلام طريقة تعامله مع الناس ، وظهر هذا في مواقفه مع ملكة سبأ :

- كلف الهدهد بإرسال الكتاب إليهم ثم مراقبة ردود فعلهم تجاه ما فيه .
- عندما أدرك أنهم آتون لا محالة أراد أن يستقبلهم بمفاجأة تبين لهم قوة ملكه ، قال تعالى﴿ ٱرۡجِعۡ إِلَيۡهِمۡ فَلَنَأۡتِيَنَّهُم بِجُنُودٖ لَّا قِبَلَ لَهُم بِهَا وَلَنُخۡرِجَنَّهُم مِّنۡهَآ أَذِلَّةٗ وَهُمۡ صَٰغِرُونَ ﴿٣٧﴾ ﴾ (سورة النمل، ٣٧).
- أراد أن يختبر ذكاء ملكة سبأ ،فأمر جنوده بتنكير عرشها _أي تغيير طفيف في ألوانه أو شكله_ قال تعالى ﴿ قَالَ نَكِّرُواْ لَهَا عَرۡشَهَا نَنظُرۡ أَتَهۡتَدِيٓ أَمۡ تَكُونُ مِنَ ٱلَّذِينَ لَا يَهۡتَدُونَ ﴿٤١﴾ ﴾ (سورة النمل، ٤١).

- طريقة صياغته لسؤال ملكة سبأ عن العرش " أَهَٰكَذَا عَرۡشُكِۖ" (سورة النمل،٤٢) وفي هذا يقول المصري(٢٠٠٣):ولتنظر إلى اختيار لفظ السؤال، لم يقل: أهذا عرشك؟ ليلقنها الجواب وإنما قال :أهكذا عرشك ،سؤال بعيد عن طريق الإجابة بمسافتين متساويتين، أضف إلى ذلك إدخالها إلى الصرح الممرد من القوارير و ما كان لهذا من أثر في إسلامها. (ص١٠٩)

٧- صاحب رؤية واضحة لأتباعه :

لما كان سليمان عليه السلام نبيا مرسلا من ربه لدعوة الناس إلى التوحيد ، " فقد كان هذا الهدف واضحاً للجميع ، والجهاد في عقيدة سليمان – وفي عقيدة كل مسلم- عبادة يتقرب بها إلى الله تعالى، لذا كان عليه السلام يشجع في رعيته التوجه الجهادي ، كما ذكر القرطبي (٢٠٠٣) أنه عفا عن الهدهد الذي جاء يخبره بما يفتح عليه باباً من أبواب الجهاد " (١٣/١٢٦).

ثم إن هذه الرؤية كانت واضحة في كتابه إلى ملكة سبأ ، والذي ستتحدث عنه الباحثة بالتفصيل لاحقاً .

٨- التدريب :

تحدثت الباحثة في سمة التنظيم والترتيب عن كيفية تنظيم سليمان عليه السلام لجيشه وضبطه لأموره ، هذا الجيش الذي أعده سليمان للجهاد في سبيل الله كان لابدّ له من دورات إعداد ،وتمارين لياقة ، وتدريبات رفيعة المستوى ، كما قال ﴿ إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِٱلْعَشِيِّ ٱلصَّـٰفِنَـٰتُ ٱلْجِيَادُ ﴿٣١﴾ فَقَالَ إِنِّىٓ أَحْبَبْتُ حُبَّ ٱلْخَيْرِ عَن ذِكْرِ رَبِّى حَتَّىٰ تَوَارَتْ بِٱلْحِجَابِ ﴿٣٢﴾ رُدُّوهَا عَلَىَّ ۖ فَطَفِقَ مَسْحًۢا بِٱلسُّوقِ وَٱلْأَعْنَاقِ ﴿٣٣﴾ ﴾ (سورة ص، ٣١- ٣٣). فهذا المشهد كما يراه المصري (٢٠٠٣) يمثل إشرافاً مباشراً من سليمان على تدريب من تدريبات هذا الجيش ، قال صاحب مختار الصحاح" الصافنات من الخيل : القائم على ثلاث قوائم ،وقد أقام الرابعة على طرف الحافر". أما الجياد فقد جاء في المعجم الوسيط : جاد الفرس صار جواداً ، والجواد : النجيب من الخيل.

فهذه الخيل لم تصل إلى ما وصلت إليه إلا بتدريب ومتابعة ، فلم تترك الخيل لتفقد قدراتها العسكرية . (ص ١٢٦)

ويشغل التدريب مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية ، " لأنه يهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وبالتالي تحسين أساليب العمل ، لذا يجب أن تحرص مديرة المدرسة على حصول منسوبات مدرستها على تدريب مناسب لاحتياجات مؤسستها التربوية ، ولعل من المناسب هنا أن أوضح مراحل تحديد الحاجات التدريبية كما عددها المغربي وآخرون (١٩٩٥م):

١- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة.
٢- حصر شامل للعاملين في المؤسسة ومعرفة تخصصاتهم ومسؤولياتهم وقدراتهم وإعدادهم.
٣- مقارنة الخطوة الأولى بالثانية ،أي أن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بأنواع الوظائف ومواصفاتها ،ومواصفات الأفراد اللازمين لشغلها ،بينما أن حصر القوى العاملة يوفر للإدارة المعلومات المتعلقة بقدرات الأفراد الحالية ، ونتيجة هذه المقارنة يمكن حصر الحاجات التدريبية للمؤسسة.(ص ص ٣٠١- ٣٠٢)

إذن ينبغي على مديرة المدرسة معرفة نقاط القوة والضعف لدى كل شخص يعمل في مدرستها ، ثم محاولة إيجاد حلول لنقاط الضعف إذا كانت تؤثر في سير أهداف التعليم في مؤسستها، كما يمكن أن تناقش كيفية تدريب المعلمات مع مشرفاتهن للوصول إلى البرامج التدريبية المناسبة .

وقد وضح محمد مرسي (١٩٨٩) أن هناك نوعان أساسيان من برامج التدريب أثناء الخدمة :

(أ)البرامج التجديدية **(Refresher Courses)** وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله .ويستخدم هذا النوع من البرامج في الدول المختلفة لمساعدة المعلمين على اختلاف تخصصاتهم ،منها البرامج القصيرة ومنها برامج طويلة أو برامج استكمال التأهيل ،وفيها يتفرغ المعلمون للدراسة بمعاهد التربية تفرغاً كاملاً،كما تشجع السلطات التعليمية المعلمين على حضور المؤتمرات التعليمية وتمنحهم الإجازات القصيرة والطويلة بمرتب أو بدون مرتب.

(ب) البرامج التأهيلية **(Qualifying Programmers)** وهي تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم .(ص ١٧٤)

ولاشك أن صلاحيات المديرة منحصرة في البرامج التجديدية ، حيث أن دورها مهم في تشجيع المعلمات وإبلاغهن بالبرامج التدريبية المقامة وترشيحهن لحضورها.

٩- التوجيه:

يعتبر التوجيه إحدى الوظائف الأساسية للمدير كما وضح كلاً من الجيوسي وجاد الله (٢٠٠٨)بأنه يترتب عليها متطلبات وسمات قيادية خاصة ووسائل حفز وتشجيع للمرؤوسين وطرق اتصال مناسبة .(ص ١٣١) وقد وضعا عدة تعريفات للتوجيه منها :

- عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.
- التوجيه العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف. (ص ١٣١)

والإلقاء كما ذكر الراغب الأصفهاني في معجم مفردات القرآن الكريم هو " طرح شئ حيث تلقاه:أي تراه. ثم صار في التعارف اسماً لكل طرح" (ص ٥٠٨)

لقد أمر النبي عليه السلام الهدهد بعد أن يلقي إليهم الكتاب أن يبتعد عنهم إلى مكان يسمعهم ولا يرونه ، وقد علل الشوكاني(د.ت) أمره بذلك لكون التنحّي بعد دفع الكتاب من أحسن الآداب التي يتأدب بها رسل الملوك ،والمراد التنحي إلى مكان يسمع فيه حديثهم حتى يخبر سليمان بما سمع(٤/ ١٧٠).

ونلاحظ أنه أمره بأربع مهمات (الذهاب،الإلقاء، التولي،النظر والتأمل) وكلها أوامر شفهية واضحة المعنى لا لبس فيها.

وتعتبر "الأوامر الشفهية والمكتوبة " من أهم أدوات الاتصال التربوي شيوعاً ، فقد ذكر كلاً من أحمد وحافظ (٢٠٠٣)أن القائد عادةً ما يلجأ في المؤسسات التعليمية إلى إعطاء العاملين بعض الأوامر الشفهية في الأمور ذات الأهمية المحدودة،أما بالنسبة للأمور والمسائل الهامة وحتى لا يتعلل بعض العاملين في عدم تنفيذ الأمر نتيجة لعدم الإخطار ،فإن الأمر المكتوب في هذه الحالة يكون ملزماً لأنه يطلب من العاملين التوقيع عليه بالعلم .(ص ٩٠)

وتلاحظ الباحثة أن أوامر سليمان عليه السلام توفرت فيها الشروط الواجب توافرها في الأمر الجيد والتي عددها كلاً من أحمد وحافظ (٢٠٠٣):

١- ألا يتعارض مع السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم أو التقاليد والعرف السائد في المجتمع.
٢- أن يكون الأمر قابل للتنفيذ من جانب العاملين حتى لا يتحملون مالا يطيقون.
١- ألا يعرض العاملين للمخاطر النفسية أو البدنية.
٢- لا يتحمل الأمر لبساً أو سوءاً في الفهم من جانب العاملين.
٣- إيضاح الهدف أو الحكمة من وراء هذا الأمر للعاملين المنفذين له.(ص ص ٩٠-٩١)

إذن على مديرة المدرسة مراعاة الشروط أعلاه في أوامرها الشفوية والمكتوبة ، كما عليها تفصيل الأمور أكثر إذا كان الأمر جديداً على المعلمة أو إذا كانت معلمة جديدة لا تزال في سنتها الأولى ، فقد أوضحت رافدة الحريري وآخرون (٢٠٠٧)أن المعلم المستجد يستوجب التدريب الجيد وغرس الثقة بالنفس ومعرفة كل ما يدور بالمدرسة ،وعليه أن يعرف أولاً ما لذي يتوقع منه ،فهو بحاجة لدعم ومساعدة ومتابعة دائمة وتشجيع وحضور دروس نموذجية وتنبيهه حول الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها أو وقع فيها ،وغرس الثقة في نفسه بالحوار الودي القائم على العلاقات الإنسانية والاحترام.(ص ص ١٠٣- ١٠٤)

<u>١٠- الموضوعية في سماع الأخبار:</u>

عندما بدأ الهدهد في بيان سبب تأخره عن النبي سليمان عليه السلام ، نجح في جذب اهتمام سليمان وقدم تقريراً دقيقاً عن ملكة سبأ ،ووصف ما آتاها الله من نعيم، وعرشها العظيم.

ونلاحظ أنه ذكر لسليمان عليه السلام ما يهمه من شأن هذه المملكة، وهو عبادتها لغير الله تعالى ﴿إِنِّي وَجَدتُّ ٱمۡرَأَةٗ تَمۡلِكُهُمۡ وَأُوتِيَتۡ مِن كُلِّ شَيۡءٖ وَلَهَا عَرۡشٌ عَظِيمٞ ﴿٢٣﴾ وَجَدتُّهَا وَقَوۡمَهَا يَسۡجُدُونَ لِلشَّمۡسِ مِن دُونِ ٱللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ ٱلشَّيۡطَٰنُ أَعۡمَٰلَهُمۡ فَصَدَّهُمۡ عَنِ ٱلسَّبِيلِ فَهُمۡ لَا يَهۡتَدُونَ ﴿٢٤﴾ أَلَّا يَسۡجُدُواْۤ لِلَّهِ ٱلَّذِي يُخۡرِجُ ٱلۡخَبۡءَ فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ وَيَعۡلَمُ مَا تُخۡفُونَ وَمَا تُعۡلِنُونَ ﴿٢٥﴾﴾ (سورة النمل،٢٣- ٢٥).

وكـــان رد ســـليمان هـــو ﴿ قَالَ سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ ٱلْكَٰذِبِينَ ﴿٢٧﴾ ﴾ (ســـورة النمل، ٢٧) ويصف سلوم (٢٠٠٦) موقف سليمان بأنه حافظ على رجاحة عقله وحسن تصرفه دون تسرع يفقد الاتزان ،أو عجلة تذهب بالجنان على الرغم من أن الأخبار التي طرقت مسامعه جديدة عن بلادٍ عجيبة ، ولكنه مع ذلك ظل على اتزانه.

وأشـار إلى (الخالـدي) في أن تعامـل سـليمان مـع الخـبر يـدل علـى الموضـوعية والمنهجية التي يجب أن ينظر الإنسان بها إلى الأخبار الجديدة التي يسمعها ، فالمسارعة بقبولها سذاجة،والمسارعة بتكذيبها جهل وعناد ،فلا بدّ للإنسـان أن يتمهل ويتثبت ويتبين من تلك الأخبار. (ص ١٥٠)

وبـيّن القـرطبي (٢٠٠٣) أن قولـه " سـننظر" مـن النظـر الـذي هـو التأمـل والتصفح...وقوله "سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ " دليل على أن الإمام يجب عليه أن يقبل عذر رعيته ، ويدرأ العقوبة عنهم في ظاهر أحوالهم بباطن أعذارهم ؛ لأن سليمان لم يعاقب الهدهد حين اعتذر إليه. وإنما صار صدق الهدهد عذرا لأنه أخبر بما يقتضي الجهاد ، وكان سليمان عليه السلام حبب إليه الجهاد. وفي الصحيح : "ليس أحد أحب إليه العذر من الله من أجل ذلك أنزل الكتاب وأرسل الرسل". وقد قبل عمر عذر النعمان بن عدي ولم يعاقبه. ولكن للإمام أن يمتحن ذلك إذا تعلق به حكم من أحكام الشريعة. كما فعل سليمان ؛ فإنه لما قال الهدهد : {إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ} لم يستفزه الطمع ، ولا استجره حب الزيادة في الملك إلى أن يعرض له حتى قال : {وَجَدْتُها وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ} فغاظه حينئذ ما سمع ، وطلب الانتهاء إلى ما أخبر ، وتحصيل علم ما غاب عنه من ذلك ، فقال : {سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ}(١٣/ ١٨٩).

١١- الاتصال الفعال:

أشارت الحريري وآخرون (٢٠٠٧) أن الإسلام ركز على ضرورة اللجوء إلى الاتصال الفعال لما له من أهمية في تسيير أمور البشر ،فإن أول ما نزل على الرسول الكريم من الوحي قوله تعالى " ﴿ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿١﴾ ﴾ (سورة العلق، ١) . والقراءة هنا اتصال لفظي وقال سبحانه ﴿ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ (سورة النحل، ١٢٥)، وهنا تظهر أهمية الاتصال اللفظي والحرص على أن تكون طريقة الإرشاد والتوجيه والموعظة

إيجابية تعتمد على الإقناع والرضا ،وهذا ما تصبو إليه كل الإدارات التي تنشد النجاح وتتطلع إلى فاعلية الإنتاج وفي قوله سبحانه في أهمية إتباع الأسلوب اللين والقول الحسن ﴿ ٱذۡهَبَآ إِلَىٰ فِرۡعَوۡنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوۡلٗا لَّيِّنٗا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوۡ يَخۡشَىٰ ﴿٤٤﴾ ﴾ (سورة طه، ٤٣- ٤٤) فالله سبحانه لم يأمر بالفظاظة واتباع أسلوب التهديد والوعيد ،خاصة وأنه سبحانه يراقب أفعال عباده وأقوالهم وردود أفعالهم ، وفي قوله سبحانه ﴿ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ ﴾ (سورة آل عمران، ١٥٩) ضرورة ما يستدعي وجود الرحمة في قلب القائد وميله إلى اللين وحسن القول، فالشدة والعنف والفظاظة قد تؤدي إلى سلبيات كثيرة أولها انفضاض الجماعة وعدم إذعانهم واقتناعهم بمادة الحديث المطروحة .

ولعل وضوح اللغة وهدف الاتصال والتركيز على إفهام السامع بما تحتويه رسالة المتحدث من أهم ضرورات الاتصال كقوله تعالى ﴿ قَالَ رَبِّ ٱشۡرَحۡ لِي صَدۡرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرۡ لِيٓ أَمۡرِي ﴿٢٦﴾ وَٱحۡلُلۡ عُقۡدَةٗ مِّن لِّسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفۡقَهُواْ قَوۡلِي ﴿٢٨﴾ ﴾(سورة طه، ٢٥- ٢٨)، فسلامة القول ووضوح مخارجه وسهولة فهمه من قبل السامع يؤثر بلا شك تأثيراً إيجابياً في مستقبل الرسالة – أي المستمع – وقد تتعدى الاتصالات أسلوب الحديث أو الكتابة لتقدم على شكل حركات أو رموز تعرف بالاتصال غير اللفظي .....ومن أنواعها قوله ﴿ حَتَّىٰٓ إِذَآ أَتَوۡاْ عَلَىٰ وَادِ ٱلنَّمۡلِ قَالَتۡ نَمۡلَةٞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّمۡلُ ٱدۡخُلُواْ مَسَٰكِنَكُمۡ لَا يَحۡطِمَنَّكُمۡ سُلَيۡمَٰنُ وَجُنُودُهُۥ وَهُمۡ لَا يَشۡعُرُونَ ﴿١٨﴾ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكٗا مِّن قَوۡلِهَا ﴿١٩﴾ ﴾ (سورة النمل، ١٨- ١٩)فالابتسامة هنا جاءت رداً على قولها واستحسانها أو ربما استلطافاً له.(ص ص ٦٤- ٦٥)

و يوضح مرسي (١٩٨٩) أهمية الاتصال أنها مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي منظمة وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار.فمن أجل الوصول إلى قرار رشيد يلزم بالضرورة وجود كل المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليها ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال ،ومن ناحية أخرى نجد أن عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال .

وتتكون عملية الاتصال من عدة عناصر مهمة ،فهناك الشخص البادئ بعملية الاتصال وهناك الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية وهو ما يؤمل في تحقيقه نتيجة الاتصال،وقد يكون هذا الغرض في صورة رسالة تتضمن الأفكار والحقائق المقصود بها إثارة الاستجابة المقصودة من جانب الشخص الموجهة إليه ،ويتطلب توصيل هذه الرسالة والنشرات توافر وسيلة أو قناة للاتصال . وأخيراً هناك الشخص المرسل إليه ..وهناك أخيراً استجابة هذا الشخص للرسالة . (ص ص ١٨٧-١٨٨)

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن سليمان عليه السلام عندما أراد إرسال رسالة إلى بلقيس ملكة سبأ كانت رسالة موجزة وقوية وضح فيها مطالبه بكل حزم ووضوح حتى يعرف القرار الذي سيتخذه بشأنهم ، وهي امرأة عاقلة وذكية فهمت من رسالته عظم الأمر فجمعت مستشاريها ووصفت لهم كتاب سليمان عليه السلام بأنه " كريم " قال تعالى ﴿ قَالَتۡ يَٰٓأَيُّهَا ٱلۡمَلَؤُاْ إِنِّيٓ أُلۡقِيَ إِلَيَّ كِتَٰبٞ كَرِيمٌ ﴿٢٩﴾ إِنَّهُۥ مِن سُلَيۡمَٰنَ وَإِنَّهُۥ بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ ﴿٣٠﴾ أَلَّا تَعۡلُواْ عَلَيَّ وَأۡتُونِي مُسۡلِمِينَ ﴿٣١﴾ ﴾ سورة النمل،٢٩- ٣١).كما أشار سلوم (٢٠٠٦) إلى ابن عاشور في أن وصف الكتاب بالكريم ينصرف إلى نفاسته في جنسه ،بأنه كان نفيس الصحيفة ،نفيس التخطيط ،بهيج الشكل،مستوفياً كل ما جرت عادة أمثالهم بالتأنق فيه ومن ذلك أن يكون مختوماً . (ص ١٥٤)

وأشار أيضاً إلى أقوال المفسرين في كتاب سليمان :

- البيضاوي " وهذا كلام في غاية الوجازة، مع كمال الدلالة على المقصود لاشتماله على البسملة الدالة على ذات الصانع تعالى وصفاته صريحاً أو التزاماً ،والنهي عن الترفع الذي هو أم الرذائل ،والأمر بالإسلام الجامع لأمهات الفضائل"
- الأنصاري " قدم سليمان اسمه على اسم الله تعالى مع أن المناسب عكسه ،لأنه عرف أن بلقيس تعرف اسمه دون اسم الله تعالى فخاف أن تستخف باسم الله تعالى أول ما يقع نظرها عليه ،أو كان اسمه على عنوان الكتاب واسم الله في باطنه" (ص ١٥٥).

١٢- القوة : وهذه السمة لازمة لكل قائد في كل ميدان ، وهي موجودة في الشخصيات الأربع التي تناولتها الباحثة بنسب متفاوتة ، والقوة عدة أنواع، أشار القحطاني (٢٠٠١م) إلى بعيره وفقيري اللذين عددا أنواعاً منها يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين،وهي:

- التأثير القسري **(Coercive power) : هو تأثير مبني على قدرة القائد على الإكراه بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات .**
- **التأثير بالمكافأة** (Reward power) **: هو ما يملكه القائد من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد مثل المديح والترقية .**
- **التأثير الشرعي** (Legitimate power) **: منبعه هو السلطة أو القوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه فيه.**
- **التأثير المعرفي (العلمي)** (Knowledge power) **: فيه يستمد القائد قوته من المهارة أو الخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات .**
- **تأثير المرجعية** (Reference power) **: وهو تأثير نابع من قدرة القائد الذاتية على الحكم على الأشياء ،فالقائد يصبح هو المرجع الذي يجعل منه مصدراً للتشريع أو الفتوى ،مما يوجد عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد.**
- **تأثير السمات الشخصية** (Charisma power) **: أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يمتلكها القائد ويستخدمها في توجيه مرؤوسيه. (ص ص ١١- ١٢).**

وترى الباحثة أن القوة التي كان يتمتع بها سليمان عليه السلام عدة أنواع فهو يملك قوة العقاب ، من قوله تعالى ﴿ وَٱلشَّيَٰطِينَ كُلَّ بَنَّآءٖ وَغَوَّاصٖ ﴿٣٧﴾ وَءَاخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِي ٱلۡأَصۡفَادِ ﴿٣٨﴾ هَٰذَا عَطَآؤُنَا فَٱمۡنُنۡ أَوۡ أَمۡسِكۡ بِغَيۡرِ حِسَابٖ ﴿٣٩﴾ ﴾ **(سورة ص، ٣٧- ٣٩).**

وقوله تعالى ﴿ وَمِنَ ٱلۡجِنِّ مَن يَعۡمَلُ بَيۡنَ يَدَيۡهِ بِإِذۡنِ رَبِّهِۦۖ وَمَن يَزِغۡ مِنۡهُمۡ عَنۡ أَمۡرِنَا نُذِقۡهُ مِنۡ عَذَابِ ٱلسَّعِيرِ ﴿١٢﴾ ﴾ **(سورة سبأ ، ١٢).**

ويتميز التأثير الشرعي والمرجعي حيث كان يفصل بين الناس في خصوماتهم ومنازعاتهم مع أبيه داوود ﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴿٢٠﴾ ﴾ (سورة ص، ٢٠).

والتأثير العلمي حيث وهبه الله معرفة الكثير تحدثتُ عنها في سمة العلم ﴿ وَوَرِثَ سُلَيْمَٰنُ دَاوُۥدَ ۖ وَقَالَ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ عُلِّمْنَا مَنطِقَ ٱلطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِن كُلِّ شَىْءٍ ۖ إِنَّ هَٰذَا لَهُوَ ٱلْفَضْلُ ٱلْمُبِينُ ﴿١٦﴾ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَٰنَ جُنُودُهُۥ مِنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ وَٱلطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴿١٧﴾ ﴾(سورة النمل،١٦- ١٧).

<u>١٣ : الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة واستغلالها بكفاءة :</u>

<u>١٤ : الكرم :</u>

ذكر الله تعالى أنه سخر لسليمان عليه السلام الكثير من الكائنات حوله ، مثل الريح ، والجن والشياطين ، فسخرها سليمان واستغلها لإعلاء كلمة الله ونشر التوحيد . وقد استفاد سليمان عليه السلام من قدرات الجن للقيام بمجموعة من الأعمال ساهمت في تقوية مملكته وازدهارها وعمرانها ، وهذه الأعمال عددها سلوم (٢٠٠٦) وهي :

أ- **الغوص في أعماق البحار**، قال تعالى ﴿ وَمِنَ ٱلشَّيَٰطِينِ مَن يَغُوصُونَ لَهُۥ وَيَعْمَلُونَ عَمَلًا دُونَ ذَٰلِكَ ۖ وَكُنَّا لَهُمْ حَٰفِظِينَ ﴿٨٢﴾ ﴾(سورة الأنبياء،٨٢) ،وقوله تعالى ﴿ وَٱلشَّيَٰطِينَ كُلَّ بَنَّآءٍ وَغَوَّاصٍ ﴿٣٧﴾ ﴾ (سورة ص،٣٧). والغوص يكون لاستخراج ما فيها من كنوز وجواهر وما لا يعلمه إلا الله.

ب - **البناء والعمران** : قال تعالى ﴿ يَعْمَلُونَ لَهُۥ مَا يَشَآءُ مِن مَّحَٰرِيبَ وَتَمَٰثِيلَ وَجِفَانٍ كَٱلْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَٰتٍ ۚ ٱعْمَلُوٓا۟ ءَالَ دَاوُۥدَ شُكْرًا ۚ وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِىَ ٱلشَّكُورُ ﴿١٣﴾ ﴾) (سورة سبأ، ١٣). ومعنى المحراب كما ذكر ابن كثير البناء الحسن،وهو أشرف شئ في المسكن وصدره" . وقال الأصفهاني في معنى محراب المسجد : سمي بذلك لأنه موضع محاربة الشيطان والهوى ،وظاهر الآية القرآنية يدل على أن اتخاذ التماثيل وصناعتها كانت مباحة في شريعة سليمان عليه السلام.

ج- **إطعام الناس والحيوانات** : قال تعالى ﴿وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَاتٍ ﴾(سورة سبأ،١٣). والجفان هي القصاع العظيمة الواسعة يوضع فيها الطعام ،والجواب : الحياض الواسعة التي يجبى فيها الماء .

والقدور هي أوعية الطعام المعروفة التي يطبخ فيها الطعام ،ولشدة كبرها فهي ثابتة (راسية) لا تحمل ولا تحرك لعظمها واتساعها ، وذكر المفسرين أن هذه القدور من النحاس لأن الله تعالى أسال لسليمان عليه السلام عين القطر.

وهذه القدور والحياض تدل على عظم ملك سليمان ،وعلى الجود الواسع ،والكرم الأصيل الذي كان يتحلى به سليمان عليه السلام ، وهكذا دأب القادة الناجحين الذين يريدون استحواذ قلوب الناس وينالوا محبتهم وولائهم(ص ص ١١٠- ١١٧).

وتلاحظ الباحثة مما سبق ازدهار العمارة والصناعة في عهد سليمان عليه السلام،وقد ساهمت الخوارق والنعم التي أعطيت لسليمان على ذلك،فالجن بقواهم الخارقة يبنون ويشيدون ،وعين القطر توفر لهم النحاس اللازم للصناعة وأعمال البناء.

وترى الباحثة أنه ينبغي على مديرة المدرسة الاقتداء بهذه السمة المهمة لسليمان والتحلي بها إذا أرادت الازدهار والرقي بمدرستها ومنسوباتها .

ثانيا : موسى عليه السلام :

عاش موسى عليه السلام في زمن أحد فراعنة مصر، وكانت مهمة موسى دعوة هذا الفرعون وقومه إلى عبادة الله وحده لا شريك له ، وإنقاذ بني إسرائيل من استعباد فرعون لهم.وقد كانت المهمة صعبة نظراً لما كان يتمتع به فرعون من سلطة واسعة وغنى فاحش جعلاه يستضعف الناس ويدعوهم لعبادته . وحتى يتضح ما كان سيواجهه موسى من بطش فرعون داعياً الله وحده بشرح صدره وجعل أخيه هارون مسانداً له ، رأت الباحثة أنه من المناسب معرفة مميزات نظام الملك الفرعوني والذي خلّد آثاره إلى اليوم .

أ- الإدارة المصرية :

أوضح القحطاني(٢٠٠١) بالإشارة إلى (المغربي) أن الحضارة المصرية جاءت في أعقاب الحضارة السومرية ،وتقع في الفترة بين ٢٠٠٠- ٥٢٥ قبل الميلاد،وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة،وتعتبر الأهرامات من أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية.وإذا درسنا نظام الحكومة المصرية خلال عهود المملكة القديمة لاتضح لنا أن قدماء المصريين عرفوا مبدأ قيادة العمل الإداري لتسيير دفة الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي ،وكانت الحكومات بين عامي ٢١٦٠- ١٧٨٨ قبل الميلاد على درجة عالية من اللامركزية ،بحيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية وولاتها،وكان ولاة الأقاليم يدينون بالولاء الكامل للفرعون ،ولكن رقابة الحكومة المركزية عليها سرعان ما بلغت درجة من التحلل يمكن معها مضاهاتها بالدويلات الإقطاعية في تاريخ القرون الوسطى بأوروبا،حيث جعل بعض أمراء تلك الدويلات يتمردون ويتخاذلون في أداء مسئولياتهم تجاه الحكومة المركزية ..مما دفع بالفرعون إلى الاستيلاء على السلطة وإعادة ترتيب أوضاع الدولة.

كما أشار القحطاني إلى (غتيلو،هورد وملباي) بأن المصريون عرفوا مبدأ الرقابة الصارمة على الأداء ،فتمكن المفتشون من القضاء على تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب.

ومن إسهامات هذه الحضارة في الفكر الإداري .وصية الوزير المصري " بتاح حوتب" لابنه ،عندما أوصاه في رسالة أرسلها إليه بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم،والتواضع،ورقة الحديث،والحذر،والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين،والمقدرة

على التنبؤ،ووجوب العقاب إذا لزم الأمر،والالتزام بالأمانة الإدارية ،والهدوء، والصبر. (ص ص ٢٤، ٢٥)

أما كنعان (٢٠٠٩) فقد أشار إلى (فلندرز بتري) أن النقوش التي عُثر عليها مدونة على جدران مقبرة "رخميرع" أحد وزراء ملوك الفراعنة في الفترة ما بين عام (١٥٨٧- ١٣٢٠ ق.م) بياناً بمهام الوزير وواجباته وهي: الإدارة العامة،تعيين أربعة مقررين ومفتشين لموافاة الوزير بأحوال المقاطعات الواقعة ضمن اختصاص كل منهم ثلاث مرات في السنة،تسلم التقارير الواردة من مفتشي الأقاليم،النظر في الشئون الخاصة بحدود المقاطعات وتحديد الأراضي والترع ،والنظر في المظالم والمنازعات المختلفة ،والنيابة عن الملك في إذاعة الرسائل الملكية ..وهذا يكشف عن مدى اتساع اختصاصات ومهام وزراء ملوك الفراعنة وعن عظم الدور الذي كانوا يقومون به.

كما عرفت الإدارة المصرية نظام الحوافز وطبقته،فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديراً لجهودهم ،كما كان يسمح لكبار الموظفين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ومساكن الحكومة.

كما أشار كنعان إلى (Lewpawsky) أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد. كما أن الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء هو الذي حدا بهم إلى اتباع الأسلوب الأبوي في القيادة ،والذي عرفت الإدارة الحديثة صوراً متطورة له بعد عدة قرون. (ص ص ٢٦- ٢٧).

ويتضح مما سبق مدى تقدم الإدارة المصرية وتميزها بأهم مقومات الإدارة الناجحة من اختيار موظفي كبار الدولة وتدريبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا مما جعل آثارهم باقية حتى اليوم.

<u>ب- تهيئة موسى عليه السلام لمواجهة فرعون:</u>

لقد هيّأ الله تعالى شخصية موسى عليه السلام لتكون شخصية قيادية ،قادرة على الوقوف أمام طاغية لم يشهد له الكون مثيلاً، وقد وضّح توفيق (٢٠٠٣) مراحل إعداد موسى لمجابهة فرعون وتهيئته وهي:

١- قوله تعالى ﴿ وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِّنِّي وَلِتُصْنَعَ عَلَىٰ عَيْنِيٓ ﴿٣٩﴾ ﴾ (سورة طه، ٣٩) فسرها ابن كثير: أي تربى وتغذى بمرأى مني لا أكلك إلى غيري، وما ذلك إلا لتلقي الرسالة وما فيها من تكاليف ، ومعنى ﴿ وَٱصْطَنَعْتُكَ لِنَفْسِي ﴿٤١﴾ ﴾ (سورة طه، ٤١) أي اصطفيتك واجتبيتك لوحيي ورسالتي ،وخلقتك وقويتك وعلمتك لتبلغ عبادي أمري ونهيي، فليس لك من هذه الدنيا شئ ،إنما أنت للمهمة التي اصطنعتك من أجلها، فالتجرد التام من حظ النفس والذات والإقبال على التضحية ركن أساسي في مواجهة الطواغيت.

٢- الابتلاء ، وذلك معنى ﴿ وَفَتَنَّاكَ فُتُونًا ۚ ﴾ (سورة طه، ٤٠) أي وابتليناك ابتلاءً أو أنواعاً من الابتلاء، على أنه جمع فتن أو فتنة، فخلصناك مرة بعد أخرى ،وهو إجمال لما ناله من سفره من الهجرة عن الوطن، والمشي راجلاً على حذر، وفقد الزاد، وتأجير نفسه. (تفسير البيضاوي بتصرف) وهي كلها تجارب ضرورية لتهيئة الشخصية القادرة على المواجهة.

٣- أشار توفيق إلى سيد قطب في ظلال القرآن : أن موسى عليه السلام دُرّب على المشاق منذ الصغر في خط طويل من الرعاية والتوجيه، ومن التلقي والتجريب قبل النداء والتكليف تجربة الرعاية والحب والتدليل ،وتجربة الاندفاع تحت ضغط الغيظ الحبيس، وتجربة الندم والتحرج والاستغفار، وتجربة الخوف والمطاردة والفزع، وتجربة الغربة والوحدة والجوع، وتجربة الخدمة ورعي الغنم بعد حياة القصور، وما يتخلل هذه التجارب الضخمة من شتى التجارب الصغيرة ،ذلك أن الرسالة تكليف ضخم شاق ...ورسالة موسى بالذات قد تكون أضخم تكليف تلقاه بشر- عدا رسالة محمد ﷺ - فهو مرسل إلى أعتى ملوك الأرض في زمانه ،وأعرقهم حضارة ، وهو مرسل لاستنقاذ قوم قد شربوا من كؤوس الذل حتى استمرؤوا مذاقه، فمردوا عليه واستكانوا دهراً طويلاً، والذل يفسد الفطرة البشرية حتى تأسن وتتعفن..وهو مرسل إلى قوم لهم عقيدة قديمة ،انحرفوا عنها وفسدت صورتها في قلوبهم ،فلا هي قلوب خامة تتقبل العقيدة الجديدة ببراءة وسلامة ، ولا هي باقية على عقيدتها القديمة، ومعالجة مثل هذه القلوب شاقة عسيرة. وهو باختصار مرسل لإعادة بناء أمة ،بل لإنشائها من الأساس ،ولعله لهذا

المعنى كانت عناية القرآن الكريم بهذه القصة ، فهي نموذج كامل لبناء أمة على أساس دعوة . (ص ص ١٨٦- ١٨٧)

ج- السمات الإدارية لشخصية موسى عليه السلام:

١. المبادرة أو المبادأة: مع الفتاتين ﴿ وَلَمَّا وَرَدَ مَآءَ مَدۡيَنَ وَجَدَ عَلَيۡهِ أُمَّةٗ مِّنَ ٱلنَّاسِ يَسۡقُونَ وَوَجَدَ مِن دُونِهِمُ ٱمۡرَأَتَيۡنِ تَذُودَانِۖ قَالَ مَا خَطۡبُكُمَاۖ قَالَتَا لَا نَسۡقِي حَتَّىٰ يُصۡدِرَ ٱلرِّعَآءُۖ وَأَبُونَا شَيۡخٞ كَبِيرٞ ٢٣ ﴾ (سورة القصص، ٢٣)

وقد عرفها كنعان (٢٠٠٩) بأنها الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقاً للآخرين. وتعتبر هذه السمة من السمات المهمة اللازمة للقائد، لأنها تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ،وتوافرها يعني القدرة أيضاً على التنفيذ. ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى هي:

الشجاعة ، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ،والقدرة على توقع الاحتمالات ،وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها (ص ٣٢٣)

وترى الباحثة أن كل ما ذكره كنعان كان متوافراً في شخصية موسى عليه السلام ، ويتضح هذا جلياً في عدة مواقف ،منها دخوله لمدين وهو لا يعرف فيها أحداً ومع ذلك ساعد الفتاتين في سقيا غنمهما ،ويصف ذلك سيد قطب(١٩٩٦) في تفسيره للآية (٢٣) بسورة القصص:

قد انتهى به السفر الشاق الطويل إلى ماء لمدين، وصل إليه وهو مجهود مكدود، وإذا هو يطلع على مشهد لا تستريح إليه النفس ذات المروءة ، السليمة الفطرة ، كنفس موسى - عليه السّلام - وجد الرعاة الرجال يوردون نعامهم لتشرب من الماء ووجد هناك امرأتين تمنعان غنمهما عن ورود الماء، والأولى عند ذوي المروءة والفطرة السليمة ، أن تسقي المرأتان وتصدرا بأغنامهما أولا ، وأن يفسح لهما الرجال ويعينوهما.

ولم يقعد موسى الهارب المطارد ، المسافر المكدود ، ليستريح ، وهو يشهد هذا المنظر المنكر المخالف للمعروف.

بل تقدم للمرأتين يسألهما عن أمرهما الغريب : «قالَ : ما خَطْبُكُما؟». (قالتا : لا نَسْقِي حَتَّى يُصْدِرَ الرِّعاءُ وَأَبُونا شَيْخٌ كَبِيرٌ» .. فأطلعتاه على سبب انزوائهما وتأخرهما وذودهما لغنمهما عن الورود. إنه الضعف ، فهما امرأتان وهؤلاء الرعاة

رجال. وأبوهما شيخ كبير لا يقدر على الرعي و مجالدة الرجال! وثارت نخوة موسى - عليه السّلام - وفطرته السليمة. فتقدم لإقرار الأمر في نصابه. تقدم ليسقي للمرأتين أولا ، كما ينبغي أن يفعل الرجال ذوو الشهامة. وهو غريب في أرض لا يعرفها ، ولا سند له فيها ولا ظهير. وهو مكدود قادم من سفر طويل بلا زاد ولا استعداد. وهو مطارد ، من خلفه أعداء لا يرحمون. ولكن هذا كله لا يقعد به عن تلبية دواعي المروءة والنجدة والمعروف ، وإقرار الحق الطبيعي الذي تعرفه النفوس : «فَسَقَى لَهُما» مما يشهد بنبل هذه النفس التي صنعت على عين اللّه. كما يشي بقوته التي ترهب حتى وهو في إعياء السفر الطويل. ولعلها قوة نفسه التي أوقعت في قلوب الرعاة رهبته أكثر من قوة جسمه. فإنما يتأثر الناس أكثر بقوة الأرواح والقلوب. (ج٥/ ص ص ٢٦٨٥ ، ٢٦٨٦).

٢.القوة : إن القوة من الناحية الإدارية لها معاني عديدة سبق أن ذكرتها الباحثة في شخصية سليمان عليه السلام ، لكن القوة في شخصية موسى عليه السلام كما وصفتها الفتاة هي قوة الشخصية والجسم ، وهذا ما ذكره سيد قطب في تفسيره: وها هو ذا شاب غريب طريد وهو في الوقت ذاته قوى أمين، رأت من قوته ما يهابه الرعاء فيفسحون له الطريق ويسقي لهما ، وهو غريب، والغريب ضعيف مهما اشتد ، ورأت من أمانته ما يجعله عف اللسان والنظر حين توجهت لدعوته. فهي تشير على أبيها باستئجاره ليكفيها وأختها مؤونة العمل والاحتكاك والتبذل، وهو قوي على العمل ، أمين على المال، فالأمين على العرض هكذا أمين على ما سواه. وهي لا تتلعثم في هذه الإشارة ولا تضطرب ، ولا تخشى سوء الظن والتهمة، فهي بريئة النفس ، نظيفة الحس ومن ثم لا تخشى شيئا ، ولا تتمتم ولا تجمجم وهي تعرض اقتراحها على أبيها.

ولا حاجة لكل ما رواه المفسرون من دلائل قوة موسى، كرفع الحجر الذي يغطي البئر وكان لا يرفعه - فيما قالوا - إلا عشرون أو أربعون أو أكثر أو أقل، فالبئر لم يكن مغطى ، إنما كان الرعاء يسقون فنحاهم وسقى للمرأتين ، أو سقى لهما مع الرعاء. (ج ٥ ، ص ٢٦٨٧)

ولا شك أن قوة الجسم بالنسبة لمدير المدرسة سمة مهمة،لأنه يحتاج إلى قوة بدنية تمكنه من الوقوف بنفسه على أحوال المدرسة الميدانية كصعود الدرج ونزوله منها،وحضور الحصص والاجتماعات داخل وخارج المدرسة، ولكن هذه القوة نسبية من شخص لآخر،فالأهم قوة الذهن والشخصية فعندها سيصل للمدير كل ما يدور في المدرسة وهو في مكتبه، فقد نرى بعض مديري المدارس لديهم ظروف صحية تمنعهم

من الصعود إلى طبقات عالية بالمدرسة ولكن لم يؤثر هذا في أدائهم أو ضبطهم للمدرسة ،فالنزول إلى الميدان المدرسي قد لا يكون بشكل يومي ومنتظم . ولعله من المناسب أن تذكر الباحثة خبرا نشرته صحيفة سبق الالكترونية في (٢٦- ٠٦- ٢٠١١) وهو رفض وزارة التربية والتعليم مواطناً من التدريس لقصر قامته وعدم قدرته على الوقوف طويلاً،رغم اجتيازه للمقابلة الشخصية واختبار القياس، فقام هذا المواطن برفع دعواه لديوان المظالم،وكانت التربية أجابت ديوان المظالم في جلسة ماضية، بقائمة المعايير التي تشترطها لاختيار الخريجين المناسبين للتدريس، تضمنت "عدم وجود إعاقة أو مرض لدى المتقدم يمنع مهنة التدريس".كما كلفت لجنة طبية ضمن لجان المقابلات الشخصية قررت "عدم صلاحيته للتدريس". ومع احترام الباحثة لقرار الوزارة الذي قد يكون بناءً لمعلومات أخرى غير موجودة بالخبر وأهمها طول المتقدم للتدريس فهو غير مذكور بالخبر، إلا أن الطرق الحديثة للتدريس لا تتطلب الوقوف طوال الحصة ،بل يستطيع المعلم جذب طلابه للدرس وإنصاتهم له وهو جالس عن طريق عرضه المشوق للدرس بوسائل حديثة كجهاز العرض،أو تقسيمهم الى مجموعات وورش عمل والاكتفاء بالإشراف عليهم.

٣- **الأمانة**: هي من أهم سمات القائد ،وقد تحدثت عنه الباحثة- مفصّلاً- في الفصل الثالث وبيّنت أهميتها ، ومن المفيد توضيح معنى الأمانة في العمل كما ذكره أبو سن (٢٠٠٦) بأنها تقتضي عدم استغلال الوظيفة للمصلحة الخاصة بالموظف لأن الإسلام يعتبر استغلال المنصب لمنفعة خاصة خيانة لذلك العمل . قال تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ٢٧ ﴾ (سورة الأنفال،٢٧).

ونستطيع أن نحدد نوعين من استغلال الوظيفة تدلان على استغلال السلطة وخيانة الأمانة:

- الاستفادة المادية من الوظيفة العامة : وهي أمر محتمل لدى النفوس المريضة من العاملين الذين تسول لهم أنفسهم أن يستغلوا سلطتهم في التمييز بين معاملة الناس وقضاء حوائج بعضهم على حساب الآخرين ،واكتساب رشوة أو هدية مادية من الشخص المنتفع بالخدمة ، وحديث الرسول ﷺ المروي في الصحيحين عن أبي حميد الساعدي يعطينا مثالاً لهذا الاستغلال في الوظيفة ورأي الإسلام فيها ، قال : استعمل النبي ﷺ رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتبية على الصدقة فلما قدم قال : هذا لكم

وهذا أهدي لي ،فقال النبي ﷺ: ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله ،فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي ،فهلا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فنظر أيهدى إليه أم لا؟ والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعيرا له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تثغو ،ثم رفع يديه حتى رأينا عثرتي ابطيه وقال " اللهم هل بلغت ،اللهم هل بلغت ثلاثاً " .

- قد يستغل الموظف العام منصبه القيادي لتقديم منفعة لبعض الناس وتفضيلهم على أسس شخصية لقربهم منه مثلاً ، وقد أشار النبي ﷺ إلى هذا النوع في الحديث " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله " (ص ص ٦٤- ٦٥)

٤- **معرفة نقاط الضعف وعلاجها**: (وأخي هارون هو أفصح مني لساناً)

لكل مخلوق نقطة ضعف ، إن لم يكن عدة نقاط ، والجميل أن يعرف كل شخص منا نقاط ضعفه ويحاول تقويتها أو حلها . فالمدير الذي يريد قيادة مؤسسة متكاملة عليه أن يستعين بالآخرين لحل أي معضلة يعتقد أنه لا يقدر لوحده على حلها ، وقدوتنا في ذلك النبي موسى عليه السلام الذي ما إن ذكر له الله تعالى المهمة التي اصطفاه من أجلها حتى بدأ يدعوه الشدة والمؤازرة ، قال تعالى ﴿ ٱذۡهَبۡ إِلَىٰ فِرۡعَوۡنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٢٤﴾ قَالَ رَبِّ ٱشۡرَحۡ لِي صَدۡرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرۡ لِيٓ أَمۡرِي ﴿٢٦﴾ وَٱحۡلُلۡ عُقۡدَةٗ مِّن لِّسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفۡقَهُواْ قَوۡلِي ﴿٢٨﴾ وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا مِّنۡ أَهۡلِي ﴿٢٩﴾ هَٰرُونَ أَخِي ﴿٣٠﴾ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ﴿٣١﴾ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي ﴿٣٢﴾ كَيۡ نُسَبِّحَكَ كَثِيرٗا ﴿٣٣﴾ وَنَذۡكُرَكَ كَثِيرًا ﴿٣٤﴾ إِنَّكَ كُنتَ بِنَا بَصِيرٗا ﴿٣٥﴾ ﴾ (سورة طه ، ٢٤- ٣٥)

لقد كان في لسان موسى عليه السلام حبسة تمنعه من الانطلاق في الكلام والبيان، ونظراً لما للخطابة أهمية في دور القائد طلب من الله تعالى أن يعينه بأخيه هارون مبينا مزاياه ، ذكر سيد قطب (١٩٩٦) ذلك في تفسيره للآيات السابقة :

...وطلب إلى ربه أن ييسر له أمره .. وطلب إلى ربه أن يحل عقدة لسانه فيفقهوا قوله .. وقد روي أنه كانت بلسانه حبسة والأرجح أن هذا هو الذي عناه. ويؤيده ما ورد في سورة أخرى من قوله : «وَأَخِي هارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِساناً». وقد دعا ربه في أول الأمر دعاء شاملا بشرح الصدر وتيسير الأمر.

وطلب أن يعينه اللّه بمعين من أهله، هارون أخيه، فهو يعلم عنه فصاحة اللسان وثبات الجنان وهدوء الأعصاب ، وكان موسى - عليه السلام - انفعاليا حاد الطبع

سريع الانفعال، فطلب إلى ربه أن يعينه بأخيه يشد أزره ويقويه ويتروى معه في الأمر الجليل الذي هو مقدم عليه (ج ٤ ، ص : ٢٣٣٣).

وقال القرطبي(٢٠٠٣) في قوله تعالى ﴿ وَيَضِيقُ صَدۡرِي وَلَا يَنطَلِقُ لِسَانِي فَأَرۡسِلۡ إِلَىٰ هَٰرُونَ ﴿١٣﴾ ﴾ (الشعراء، ١٣) وفي هذا دليل على أن من لا يستقل بأمر ويخاف من نفسه تقصيراً أن يأخذ من يستعين به عليه ،ولا يلحقه في ذلك لوم (٩٢/١٣).

وقد أشار ابن كثير (٢٠٠٠) إلى ابن عباس في تفسير قوله تعالى" واحلل عقدة من لساني": شكا موسى إلى ربه ما يتخوف من آل فرعون في القتيل وعقدة لسانه، وسأل ربه أن يعينه بأخيه هارون يكون له ردءاً ويتكلم عنه بكثير مما لا يفصح به لسانه ،فآتاه سؤله فحلّ عقدة من لسانه (ج٣/ ص ١٤٠).

٥- **<u>التطوير الذاتي وحب العلم:</u>**

ذكر الله تعالى في "سورة الكهف" قصة موسى عليه السلام في طلبه لرجل أعلم منه ، مما يدلنا على حبه للعلم وحرصه عليه وإن امتدت به السبل،وسبب هذه القصة ما ذكره القرطبي(٢٠٠٣) في تفسيره وهو حديث أخرجه الشيخان عن أبي بن كعب أنه سمع رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : "إن موسى عليه السلام قام خطيبا في بني إسرائيل فسئل أي الناس أعلم فقال أنا فعتب الله عليه إذ لم يرد العلم إليه فأوحى الله إليه إن لي عبد ا بمجمع البحرين هو أعلم منك قال موسى يا رب فكيف لي به قال تأخذ معك حوتا فتجعله في مكتل فحيثما فقدت الحوت فهو ثم..." وذكر الحديث ، واللفظ للبخاري. فلما سمع موسى هذا تشوقت نفسه الفاضلة ، وهمته العالية ، لتحصيل علم ما لم يعلم ، وللقاء من قيل فيه : إنه أعلم منك ؛ فعزم فسأل سؤال الذليل بكيف السبيل ، فأمر بالارتحال على كل حال وقيل له احمل معك حوتا مالحا في مكتل - وهو الزنبيل فحيث يحيا وتفقده فثم السبيل ، فانطلق مع فتاه.

ويسترسل القرطبي في استنباط فوائد أخرى من هذه القصة:

في هذا من الفقه رحلة العالم في طلب الازدياد من العلم ، والاستعانة على ذلك بالخادم والصاحب ، واغتنام لقاء الفضلاء والعلماء وإن بعدت أقطارهم ، وذلك كان في دأب السلف الصالح ، وبسبب ذلك وصل المرتحلون إلى الحظ الراجح ، وحصلوا على السعي الناجح ، فرسخت لهم في العلوم أقدام ، وصح لهم من الذكر والأجر والفضل أفضل الأقسام قال. البخاري : ورحل جابر بن عبد الله مسيرة شهر إلى عبد الله بن أنيس في حديث.

ولما كان الخدمة أكثر ما يكونون فتيانا قيل للخادم فتى على جهة حسن الأدب ، وندبت الشريعة إلى ذلك في قول النبي صلى الله عليه وسلم : "لا يقل أحدكم عبد ي ولا أمتي وليقل فتاي وفتاتي" فهذا ندب إلى التواضع ؛ وقد تقدم هذا في "يوسف". والفتى في الآية هو الخادم (ج١١/ص ص ٩- ١١).

٦- التفويض(Delegation) : قال تعالى﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَٰرُونَ ٱخۡلُفۡنِي فِي قَوۡمِي وَأَصۡلِحۡ وَلَا تَتَّبِعۡ سَبِيلَ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴿١٤٢﴾ ﴾ (سورة الأعراف،١٤٢).

في هذه الآية الكريمة أعطى موسى عليه السلام لأخيه هارون صلاحية القيام بالأمور لغيابه فترة عن قومه ، يقول القرطبي(٢٠٠٣) المعنى : "وقال موسى حين أراد المضي للمناجاة والمغيب فيها لأخيه هارون : كن خليفتي ؛ فدل على النيابة... {وَأَصْلِحْ} أمر بالإصلاح،وقيل : أي ارفق بهم ، وأصلح أمرهم ، وأصلح نفسك ؛ أي كن مصلحا. {وَلا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ} أي لا تسلك سبيل العاصين ، ولا تكن عونا للظالمين".(ج٧/٢٧٧).

ويعدّ مبدأ تفويض السلطة من مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام،كما عده أبو سن (٢٠٠٦) من ضروريات الشورى ومستلزماتها ..وقد كان الخليفة يفوض السلطة لولاته وعماله في الولايات والإمارات الإسلامية ،كما يفوّض لمساعديه على المستوى المركزي كل في حدود اختصاصاته(ص ٧٩).

كما يعد أبو سن عملية التفويض ضمن "مقومات المهارة الإنسانية،ذلك أن القائد بشر محدود القدرات ولا يستطيع أن يقوم بكل شئ ،ولا بدّ له من أن يفوض بعض صلاحياته لعماله لكي يؤدوا أمور المسلمين نيابة عنه.أضف إلى ذلك ما للتفويض من أثر نفسي على العامل ومن شعور بأنه موضع ثقة القائد الذي سيرفع من الروح المعنوية للعامل ويحفزه للقيام بأداء المسئولية على خير وجه ويدربه على إتقان العمل". (ص ص ١١٥،١١٦).

والتفويض في أبسط معانيه هو أن يكلف القائد من يقوم ببعض صلاحياته وواجباته نيابة عنه، وللتفويض شروط ومتطلبات عددها كنعان (٢٠٠٩) وأهمها:

- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة،وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج من التفويض.

- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم،وعليه أن يتأكد من كفاءة وقدرة من يفوضهم وأنهم يستعملون هذه السلطة استعمالاً سليماً .
- أن تظل خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوّض له السلطة،لأن ذلك يسهل فهم المهام وإنجازها.(ص ص ٢٣١- ٢٣٦)

كما قدم ملائكة (٢٠٠٦) عدة أسس رئيسية للتفويض منها :

- "امنح الموظف الذي ستفوّض له المهمة الوقت الكافي،فإذا كان هذا الشخص مشغولاً بمهام أخرى فينبغي عدم إسنادها إليه،أو التنسيق لتخفيف مهامه الأخرى.
- التفويض لشخص أو اثنين يجعلهما يعتقدان أنهما المفضلان دون الآخرين،كما يؤدي ذلك لعدم تدريب الآخرين ،كما أن التفويض لأكبر عدد يساعد على خلق جو من التعاون لشعور الجماعة بأنك تثق فيهم جميعاً.
- المشكلة التي يشتكي منها معظم المرؤوسين هو اختلاط الأمر على المدير حين التفويض للقيام بأشياء هي من صميم عمل الرئيس ،وأشياء ذات مسئولية شخصية ،فإذا حدث والتبس عليك الأمر فسيؤدي ذلك إلى حدوث ارتباطات غير سليمة مع هؤلاء الأفراد تجعلك تفقد احترامهم وتقديرهم لك. (ص ص ٣٦٩- ٣٧١)

وعلى المديرة التأكد من حسن قيام من فوضتها بالعمل،فلا تزال مسئولية العمل تقع على عاتق المديرة ،وفي هذا يقول **(Tyagi)** (١٩٧٢) " إن عملية التفويض تتطلب مهارة فائقة من القائد لممارستها،فهو حين يفوض السلطة لمرؤوسيه،يجب أن يمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال بالطريقة التي يرونها ملائمة،وفي نفس الوقت يجب أن يتأكد من أنهم يستخدمون السلطة الاستخدام الصحيح" . (ص١١)

وهذا ما يدعو الباحثة للحديث عن السمة التالية وهي سمة (المساءلة).

٧- المساءلة :

وصف الله تعالى حال موسى عليه السلام حين عاد من ملاقاة ربه وعلم بعبادة قومه للعجل من دون الله ﴿ وَلَمَّا رَجَعَ مُوسَىٰٓ إِلَىٰ قَوْمِهِۦ غَضْبَٰنَ أَسِفًا قَالَ بِئْسَمَا خَلَفْتُمُونِى مِنۢ بَعْدِىٓ ۖ أَعَجِلْتُمْ أَمْرَ رَبِّكُمْ ۖ وَأَلْقَى ٱلْأَلْوَاحَ وَأَخَذَ بِرَأْسِ أَخِيهِ يَجُرُّهُۥٓ إِلَيْهِ ۚ قَالَ ٱبْنَ أُمَّ إِنَّ ٱلْقَوْمَ ٱسْتَضْعَفُونِى وَكَادُوا۟ يَقْتُلُونَنِى فَلَا تُشْمِتْ بِىَ ٱلْأَعْدَآءَ وَلَا تَجْعَلْنِى مَعَ ٱلْقَوْمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿١٥٠﴾ ﴾ (سورة الأعراف، ١٥٠).

عندما عاد موسى عليه السلام من ميقات ربه ،وجد أن الأمور خرجت عن سيطرة هارون عليه السلام بعبادة قومه العجل، فعنّف أخاه تعنيفاً شديداً واستفهم منه الأمور، رغم عدم تقصير هارون في مناصحة قومه ، فتستنتج الباحثة أهمية مفهوم المساءلة

بالإدارة التربوية ،ومحاسبة المقصر وسؤاله عن سبب تقصيره ، ولا أقصد بها تصيد الأخطاء بل الوصول إلى الحقائق ومعالجة الأخطاء واستخلاص العبر وتدعيم العمل الناجح . وقد وردت مفاهيم كثيرة للمساءلة أشار إليها د.عايش(٢٠٠٩)

- عملية إنسانية وإستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها ،وهي عملية تشخيصية وقائية وعلاجية. (أبو جادو)
- قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإبلاغه بمستوى أدائه بناء على التقييم المناسب لأعماله.(الطويل)
- وسيلة يمكن للأفراد فيها أن يتحملوا تبعات ما يوكل إليهم من مسئوليات بما يتوافق والمصلحة العامة وفقاً للأهداف المرسومة ،وتستند إلى احترام الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة مع التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة في تطبيقها.(ص ١٨٨).

وللمساءلة مبررات وإجراءات ومبادئ ،فهي علم قائم وفن من فنون الإدارة على القائد أن يجيده ،ومن أهم مبادئ المساءلة التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى يتمكن من إجراء المساءلة بشكل صحيح: التفوق المهني والأكاديمي – سنوات الخبرة الكافية – التواصل الفعال مع الأفراد والجماعات – امتلاك المعايير الواضحة للمكافأة – القدرة على التتبع. (ص ١٩٢)

الفصــــل الرابع

❖ تطبيق السمات القيادية المستنبطة في مجال الإدارة المدرسية

❖ النتائج

❖ التوصيات

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن السؤال التالي :

- **كيف يمكن تطبيق السمات المستنبطة من سورة النمل في مجال الإدارة المدرسية ؟**

تمهيد :

لقد حاولت الباحثة من خلال هذا البحث تقديم أمثلة لكيفية تطبيق السمات المستنبطة من القادة الذين ورد ذكرهم بسورة النمل ، ليكون دليلاً علمياً وعملياً للمسئولين والراغبين في تطبيقه ، من خلال الجدول التالي :

القائد	السمة	كيفية تطبيقها بالإدارة المدرسية
سليمان عليه السلام	الصلاح والعبادة	على مديرة المدرسة إبراز صفة الصلاح والعبادة لله وحده بعدة وسائل: - الحرص على تنمية الوعي الديني لجميع منسوبات المدرسة . - الإشراف على أنشطة صفية ولا صفية تعنى بأمور المرأة المسلمة كالمحافظة على الحجاب والصلاة والأذكار وبر الوالدين . - التحذير من الغش والرشوة وبيان أثرهما السيئ على المدرسة وعلى المجتمع. - الاهتمام بمصلى المدرسة والحرص أن يكون له دور فاعل في نفوس الطالبات وإقامة صلاة الظهر فيه وتوفير وسائل حديثة ومريحة لجذب الطالبات إليه. - عمل اجتماعات قصيرة على مدار السنة للمعلمات يتم التذكير فيها بدورهن التربوي وتحذيرهن من استخدام العنف أو التطاول على الطالبات أو قبول الهدايا منهن. - عدم السكوت عن كثرة غياب المعلمات بدون عذر معقول ومحاولة إيجاد الحلول لهذا الغياب بما يتناسب مع ظروفهن الاجتماعية. - البحث في أسباب غياب الطالبات ومخاطبة أسرة الطالبة لإيجاد الحلول. - توجيه المعلمات بضرورة الحضور في الصف في الوقت المحدد واحترام أوقات الآخرين.

	التنظيم والترتيب	- أن تحرص على التزام الجميع بالهدوء والتنظيم عند دخول المدرسة أو الخروج منها ، وعند الدخول لقاعة الدرس ، وعدم السماح بالخروج من القاعة دون سبب ، وعلى مديرة المدرسة تفويض هذا الأمر لمراقبة الدور بالمدرسة وللمعلمات لأنه لا يمكنها مراقبة المدرسة بأكملها - عليها متابعة وإشراف عدة فئات في المدرسة ، فيجب تقسيمهم إلى مجموعات وتخصيص وقت كافي لمتابعة كل مجموعة ، مثلاً فئة المعلمات ثم الطالبات ثم المستخدمين بالمدرسة ثم أولياء الأمور . كما عليها أيضا تقسيم المعلمات إلى فئات أصغر ليسهل عليها متابعتهن ....وهكذا. - إذا رأت المديرة تشابه في طبائع وميول بعض المعلمات تشكل منهن فريق عمل للقيام بعمل يبدعن فيه ويكمل بعضهن بعضاً،كإقامة برنامج لموضوع معين،أو ورشة عمل أو معرض لإحدى المواد الدراسية - عليها النزول لميدان المدرسة بنفسها كل فترة وأخرى لمراقبة الانضباط ولا تكتفي فقط بالتقارير التي تصلها من المعلمات أو الإداريات.

- على مديرة المدرسة الإطلاع يومياً على حضور وانصراف منسوبات مدرستها ، والسؤال عن سبب غياب كل موظفة واتخاذ الإجراء اللازم بشأن كل حالة. - الاستماع وحسن الإنصات لشكاوى المعلمات ومحاولة إيجاد حلول ترضي الجميع. - الاستماع لشكاوى الطالبات وأخذها بعين الاعتبار وعدم التهاون بها مهما كانت صغيرة. - عند مخالفة المعلمات لإحدى التعليمات لا بد من تنبيهها شفوياً وبطريقة مناسبة تحفظ مكانتها أمام الجميع. - عند تكرار المخالفة يجب اتخاذ الإجراء اللازم ،ولا يمنع أن يكون واضحا لزميلاتها. - أما الطالبات فعند مخالفتهن لا بد من التنبيه للمخالفات بشكل معلن وأمام الملأ شفوياً ليصل العلم للجميع. - عند تكرار المخالفة تعاقب الطالبة أمام زميلاتها ليأخذن العبرة ويكون العقاب مناسب للمخالَفة وعمر الطالبة وعقليتها وبأسلوب تربوي هادف.	اليقظة والحزم	
- على مديرة المدرسة أن تتحرى وتتثبت من وقوع الأخطاء وسببها قبل أن تتخذ الإجراءات المناسبة حيالها . - أن تتصف بحسن الإصغاء والإنصات للجميع ،خصوصاً إذا كان هناك أكثر من طرف في الخطأ ، ليتسنى لها الحكم بموضوعية وعدل. - عند إنزال العقوبة على المخطئ يجب أن تكون العقوبة على قدر الخطأ، وتجنب الانتقام الشخصي ، وعدم التذكير به أو التشهير للآخرين.	التدرج في العقوبة	

	العلم	- قبل حضور المديرة لتقييم حصة أي معلمة لا بدّ أن تقرأ الأهداف العامة لكل مادة، ولا مانع أن تحضر معها مشرفة المادة أو إحدى المعلمات للنقاش وتبادل الآراء. - تعتبر العلوم الإدارية حديثة ولا زالت في تطور وتقدم فعليها متابعة كل جديد في هذا الفن وقراءة دراسات في الإدارة للاستفادة والإلمام بكل جديد ،وستفصل الباحثة أكثر في سمة حب العلم عند الحديث عن موسى عليه السلام. - تصل عدة تعاميم جديدة للمدرسة بين فترة وأخرى،فعلى المديرة الإطلاع الدائم عليها ومتابعتها ، ونشرها بين الموظفات. - أن تحرص المديرة على حضور الاجتماعات التي تقيمها إدارة التعليم والاستفادة منها والسؤال عن كل ما يشكل عليها. - العلوم الفنية – كمهارة استخدام الحاسب- مطلوبة من مديرة المدرسة ولو الإلمام بالحد الأدنى منها، ولا مانع من تفويض بعض الفنون لمن يجيدها أكثر من منسوبات المدرسة على أن تظل المديرة متابعة ومشرفة.
	الذكاء	- على مديرة المدرسة أن تدرك بأنها تتعامل مع عدة فئات من المجتمع في اليوم الواحد ، مختلفي التفكير والعمر والاهتمامات ، فمن الطالبات الأصغر سنا في المدرسة إلى المعلمات ثم المستخدمات ثم المشرفات ثم أولياء أمور الطالبات ، كل هذه الفئات تحتاج إلى أسلوب خطاب وتعامل يختلف عن الآخر . - كثيرا ما تواجه المديرة شكاوى عديدة من الطالبات وقد تحتار كثيرا في معرفة الحقيقة فعليها التأني والإصغاء الجيد لجميع الأطراف ،وقد تحتاج في بعض الأمور للحيل والذكاء لمعرفة الحقيقة ثم الحكم.

	رؤيته واضحة لأتباعه	- على مديرة المدرسة وضع رؤية علمية تربوية لمدرستها ولا بد من تطويرها بالتعاون مع منسوبات المدرسة وقيادات المجتمع. - تجسيد رؤية المدرسة في شعارات ونشاطات داخل المدرسة وخارجها . - العمل على توفير المصادر اللازمة لتحقيق رؤية المدرسة . - تحديد المعوقات التي تقف دون تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها. - تقويم رؤية المدرسة بصورة مستمرة .
	التدريب	- على مديرة المدرسة معرفة نقاط القوة والضعف لدى كل شخص يعمل في مدرستها ، ثم محاولة إيجاد حلول لنقاط الضعف إذا كانت تؤثر في سير أهداف التعليم في مؤسستها، كما يمكن أن تناقش كيفية تدريب المعلمات مع مشرفاتهن للوصول إلى البرامج التدريبية المناسبة . - لاشك أن صلاحيات المديرة منحصرة في البرامج التجديدية ، حيث أن دورها مهم في تشجيع المعلمات وإبلاغهن بالبرامج التدريبية المقامة وترشيحهن لحضورها.
	التوجيــــــه	أوامر سليمان عليه السلام توفرت فيها الشروط الواجب توافرها في الأمر الجيد والتي عددها كلاً من أ.د.أحمد وحافظ (٢٠٠٣): - ألا يتعارض مع السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم أو التقاليد والعرف السائد في المجتمع. - أن يكون الأمر قابلا للتنفيذ من جانب العاملين حتى لا يتحملون مالا يطيقون. - ألا يعرض العاملين للمخاطر النفسية أو البدنية. - لا يتحمل الأمر لبساً أو سوءاً في الفهم من جانب العاملين. - إيضاح الهدف أو الحكمة من وراء هذا الأمر للعاملين المنفذين له.(ص ص ٩٠- ٩١) إذن على مديرة المدرسة مراعاة الشروط أعلاه في أوامرها الشفوية والمكتوبة ، كما عليها تفصيل الأمور أكثر إذا كان الأمر جديداً على المعلمة أو إذا كانت معلمة جديدة لا تزال في سنتها الأولى ، فقد أوضحت د.رافدة الحريري وآخرون (٢٠٠٧)أن المعلم المستجد يستوجب

		التدريب الجيد وغرس الثقة بالنفس ومعرفة كل ما يدور بالمدرسة ،وعليه أن يعرف أولاً ما لذي يتوقع منه ،فهو بحاجة لدعم ومساعدة ومتابعة دائمة وتشجيع وحضور دروس نموذجية وتنبيهه حول الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها أو وقع فيها،وغرس الثقة في نفسه بالحوار الودي القائم على العلاقات الإنسانية والاحترام.(ص ص ١٠٣- ١٠٤)
	الموضوعية في سماع الأخبار	كثيراً ما تنتشر بالإدارة المدرسية أخبار يتم تداولها بين منسوبات المدرسة وقد تصل للطالبات ، مثل صدور بعض القرارات التعليمية أو تقديم الإجازات وغيرها ، فإذا لم تكن مديرة المدرسة متأكدة من صحتها ولم يصلها من إدارتها التعليمية ما يؤكد صحتها فعليها التوقف عن قبولها حتى تتأكد منها ، وعدم السماح للشائعات بأخذ طريقها بين الموظفات لأن ذلك قد يسبب تعطيل العمل أو توقفه بناءً على أخبار لا صحة لها. أيضا الحياد في حال حدوث مشكلة بين المعلمات أو الطالبات والحرص على الإصغاء لجميع الأطراف،قبل إصدار الحكم.
	الاتصال الفعال	- إذا كان الاتصال مكتوباً ،فعلى المديرة أن تبدأه بالبسملة . - أن يكون واضح العبارة ، حسن الخط ، موجزا بحيث لا يخل بالمعنى . - أن يكون عليه شعار إدارة التعليم ، ومختوماً بختم المدرسة . - إذا كان الاتصال شفوياً كاجتماع مع الطالبات أو المعلمات عليها التحضير والإعداد المسبق لهذا الاجتماع ، كوضع محاور للموضوع وتحديد مدة زمنية لكل محور لئلا يضيع الوقت دون استكمال بقية الموضوع. - استخدام عبارات مفهومة لمن تخاطبه ، فلا تخاطب الطالبات بنفس عبارات المعلمات أو المستخدمات بالمدرسة أو أولياء الأمور الذين قد يكونون من البسطاء ، بل عليها مخاطبة الناس على قدر عقولهم.
	القـــــوة	- لابد لمديرة المدرسة أن تتسم بقوة الشخصية فلا تسمح بالإهمال أو التأخير في إنجاز الأعمال وقد تحدثتُ عن هذا في سمة الحزم. - أن تستخدم لائحة العقاب المصرّح لها سواء مع الطالبات أو المعلمات بالشكل المناسب والعادل ،ويكون العقاب مناسب للخطأ وبأسلوب

		تربوي هادف. - أن تكون لديها قوة معرفية بأنظمة الإدارة المدرسية واللوائح والإرشادات لتجيب على استفسارات المعلمات عن أي شأن إداري كطلب إجازة أو تمديدها أو إلغائها ،وفي حالة جهلها ببعض الأمور لا تجيب بدون علم ،وإنما بإمكانها سؤال المشرفة الإدارية للمدرسة أو مديرة لها خبرة أكثر منها. - عليها أن تحافظ على جمالها الخارجي من نظافة الهندام وترتيبه ومناسبته للعمل ،فهي قدوة لبقية منسوبات المدرسة ،كما عليها أن تحافظ على جمالها الداخلي بإظهار ابتسامة صادقة للجميع ومصافحتهن بداية كل يوم دراسي مبينة صفاء سريرتها .
	الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة + الكـــــــرم	- التعرف على مواهب منسوبات المدرسة من معلمات وطالبات وإبرازها واستغلالها بالشكل المناسب ، فالكثير من المعلمات والطالبات يمتلكن قدرات ومهارات في أمور مفيدة للمدرسة لكن الخوف من عدم التقدير أو الاستغلال المبالغ فيه- دون مقابل- قد يحجم بعضهن عن إبدائها ،فعلى مديرة المدرسة تشجيعهن والثناء على كل الأعمال مهما كانت بسيطة . - بعض المعلمات لديهن مهارة في الخطابة أو في استخدام الحاسب الآلي ، أو في فن التواصل مع الآخرين ، فعلى مديرة المدرسة إبداء سعادتها بهذه المواهب وتنميتها فيهن كطلب إنشاء موقع الكتروني للمدرسة بأيدي المعلمات والطالبات ،كما تذكر الباحثة بحكم عملها في إحدى القرى النائية مهارة إحدى المعلمات في التعامل مع وليات أمر الطالبات أكثر من مديرة المدرسة نفسها التي لاحظت ذلك ، فما كان منها إلا أن فوضت لها مقابلتهن والحديث - على مديرة المدرسة التحلي بصفة الكرم ، هذه الصفة التي تمتلك بها قلوب الآخرين،سواء كان كرما ماديا أو معنويا ، فلا تبخل بعبارات الثناء والتشجيع على أعمال الجميع ،ولا بالهدايا في نهاية العام الدراسي الذي عادة ما يقام فيه حفل ختام للأنشطة ، فعليها ذلك اليوم التوسيع على الجميع بالهدايا والطعام والشراب وعدم إهمال الميزانية المخصصة في ذلك. كما اعتادت المعلمات في بعض

		المدارس تبادل الهدايا وعمل حفل مصغر لمعلمة تغيبت طويلا عن المدرسة إما لظروف طارئة أو لوضعها مولود فعلى المديرة مشاركتهن بالاحتفال وعدم التبرم من ذلك ، فبعض المديرات – كما عايشت الباحثة إحداهن – تتبرم من ذلك وتجبر المعلمات على أخذ إذن من الإدارة قبل الاحتفال بزميلتهن !! وهذا ينافي ما نطلبه من وجوب تقوية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين. - على مديرة المدرسة الاستغلال الأمثل لكل إمكانيات المدرسة سواء من ترتيب للمبنى المدرسي واستغلال مساحاته بشكل فعال ، أو للميزانية النقدية التي تصرفها إدارة التعليم لكل مدرسة ،فعليها أن تكون حكيمة في الإنفاق والتوزيع. - أشار أبو النصر (٢٠٠٩) إلى العادة الثامنة التي أضافها ستيفن كوفي في كتابه العادة الثامنة بأنها تتكون من شقين هما : إبراز تميزك وقدرتك أو صوتك الخاص ، وإلهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة (ص ٧٩)
موســــــى عليه الســـلام	المبادرة أو المبادأة	على مديرة المدرسة المبادرة بحل المشكلات قبل وقوعها ،لأن ذلك أسهل من حلها بعد وقوعها ،وهذا يتطلب منها توقع وجود المشكلة والإحساس بها . ومن المشكلات التي قد تقع على سبيل المثال: - مشاكل في المبنى المدرسي خصوصا عند نزول الأمطار أو تكرر انقطاع الماء والتيار الكهربائي – التكدس في أيام القبول والتسجيل- نقص الكتب أو التجهيزات الدراسية. - على مديرة المدرسة المبادرة بحل المشاكل التي قد تقع بين المعلمات أو الطالبات ومحاولة إرضاء جميع الأطراف،ولا تقف مكتوفة الأيدي أمامها اعتقاداً منها وجوب حلها بأنفسهم،بل يجب عليها الإشراف على حلها وإن كانت بطرق غير مباشرة منها. - النزول إلى ساحة المدرسة وتفقد الفصول الدراسية والوقوف على أي نقص في التجهيزات التي قد تؤثر على سير العملية التعليمية،خصوصاً قبل بداية العام الدراسي الجديد ،أو قبل موسم الامتحانات. - البحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل،والانفتاح على الدراسات التي تسهم في إثراء الفكر واستثارة العقل واختيار أساليب جديدة في

		التفكير. - على مديرة المدرسة تشجيع منسوبات المدرسة للدخول في المسابقات التي تعلن عنها وزارة التربية والتعليم ،ورصد جوائز ترضية لمن دخلها ولم يحالفه الحظ بالفوز بها.
	القـــوة والأمـــانة	- على مديرة المدرسة الوعي بأهمية دورها بالمدرسة وأن منصبها تكليف لا تشريف ، فتراعي الله في كل ما تقوم به من عمل ،سواء كان مع طالبات أو معلمات أو مستخدمين أو أولياء الأمور. - تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات من الأمور التي تثير المشاكل والنزاعات بين المديرة وموظفاتها ،فعلى المديرة وضع آلية محددة لتقييم الأداء الوظيفي وإطلاع المعلمات عليه ،حتى يكونوا مستعدين للعمل بها . - مراعاة المعلمة الجديدة ،وإعطاؤها أكثر من فرصة للتقييم بحكم جهلها لبعض الأمور، ومن جهة أخرى مراعاة المعلمة كبيرة السن أو من كانت على وشك التقاعد . - إسناد الأعمال لمن هو أهل لها ،من الأمانة التي يجب على مديرة المدرسة مراعاة قدرات موظفاتها ولا تحابي أحدا في مثل هذه الأمور. - على مديرة المدرسة أن تنمي الشعور بالأمانة في نفوس موظفاتها قبل محاسبتهن عليها ،فهي القدوة لهن ، فلا يصح أن تحاسبهن على تأخير حضورهن أو غيابهن المتكرر وهي تأتي متأخرة!
	معرفة نقاط الضعف وعلاجها	- إيجاد مديرة المدرسة لفريق عمل متكامل يساعدها على إدارة المدرسة، فلا يمكن أن تنضبط المدرسة بمجهود فرد واحد ،ولا يمكن للمدير أن يقوم بكل المهام الإدارية لوحده، وعليه فيجب على مديرة المدرسة تقسيم الأعمال حسب أهميتها وما يتقنه كل فرد في الفريق، فقد تكون المديرة ذات علم قاصر في بعض الأمور، ككتابة الخطابات ،أو استخدام الحاسب الآلي، أو إلقاء كلمة أمام الجموع ، فعليها تفويض الأمور لمن يجيدها أكثر منها،ولكن تحت إشرافها ومتابعتها .ولا مانع أن تستعين بمديرة أكثر منها خبرة خصوصا إذا كانت قريبة عهد بالعمل الإداري.

- أن لا تتحرج مديرة المدرسة عن السؤال عما يشكل عليها من أمور أو قرارات إدارية، أو زيارة مدرسة متميزة إدارياً لمعرفة أفكار جديدة. - محاولة متابعة كل جديد في وسائل التواصل الحديثة ، ومعرفة استخدامها من مواقع انترنت أو برامج الكترونية تساعد وتسهل الأمور المدرسية. - متابعة أخبار المدارس الأخرى ومعرفة أي وسائل أو طرق ابتدعتها تلك المدرسة وساهمت في الضبط أو الحد من الفوضى . - ذكرت الباحثة سابقاً أن علم الإدارة يعد من العلوم الحديثة التي لا تزال في طور النمو والتقدم ، فعلى المديرة متابعة كل جديد في هذا الفن ،والاستعانة بالانترنت والمكتبات في الحصول على دراسات ورسائل إدارية حديثة . - تقدير المستخدمين والمستخدمات بالمدرسة ، وعدم التنقيص من شأنهم لكونهم أقل فئة بالمدرسة علماً ، بل عادةً ما يكونوا أكثرها علماً بأخبار المدرسة وأسرارها وأفرادها، وأكبرهم سناً بالمدرسة وقد يعاني بعضهم من مشاكل صحية ومادية، فلا بدّ من مراعاة ذلك والتعامل معهم بالرحمة والإنسانية وعدم تكليفهم ما لا يطيقون.	التطوير الذاتي وحب العلم	
- أن تؤمن مديرة المدرسة بمبدأ التفويض وأهميته، فبعض المديرات يتخوّفن من التفويض إما لعدم ثقتهن في الموظفات أو لاعتقادهن أنه يقلل من هيبتهن، وننصح هؤلاء بالرجوع إلى فوائد التفويض وأهميته مبدأ إسلاميا، كما أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة،ويؤدي إلى ضغط العمل وإضعاف الروح المعنوية للموظفات،ولجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع. - إذا فوّضت المديرة أحد المهام الإدارية فيجب عليها الثقة بمقدرة من فوّضتها وتحديد المطلوب منها وإعطاءها الحرية الكافية لتنفيذها. - إبقاء التواصل مع من فوضتها دائم ومستمر لتضمن المديرة قيامها بالعمل بالطريقة الصحيحة عن طريق تزويدها بالمعلومات والإجابة	التفويـــض	

		عما يطرأ لها من استفسارات. - لا بدّ للمديرة أن تكون صادقة مع من فوّضتها في ما سيواجهها من مشاكل أو عقبات،وتتولاها بالرعاية والاهتمام اقتداءً بنصح موسى لأخيه مع أنه نبي.
	المســـــاءلة	- أن تعي مديرة المدرسة أن المساءلة لا تعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو إجراء المحاكمات وتعنيف المعلمات أو الطالبات ،بل تعني التوجيه والتعاون وحسن الاستفادة ووضع حلول لمشكلات قد تغيب عن ذهن من يخضع للمساءلة. - أن تحرص المديرة على مبدأ العدل والمساواة فيخضع الجميع للمساءلة عند الخطأ وليس فردا دون اخر. - أن تضع المديرة الهدف واضحا من المساءلة ،ولا تخرج عنه ،وهذا ما يوضحه د.عايش (٢٠٠٩) بأن المساءلة إذا تجاوزت الموضوعية والإنسانية وسيطرت الشخصنة خرجت عن أهدافها الحقيقية وأصبحت أداة هجوم وتصيد وسلكت مسرياً معاكساً يؤدي إلى التصادم مخلفاً خسائر مادية وبشرية،إما إن تحرى المسائل الموضوعية وابتعد عن الشخصنة ،فستعطي المساءلة ثماراً يذوق حلاوتها السائل والمسائل. (ص ١٩٣).

توصلت الباحثة من خلال الفصلين الثاني والثالث إلى الإجابة على السؤال التالي وهو:
ما أوجه الشبه والاختلاف بين سمات القادة المستنبطة والسمات الإدارية الوضعية :
لتسهيل المقارنة ، استنتجت الباحثة الجدول التالي :

السمات المستنبطة من سورة النمل	السمات الوضعية
الصلاح – اليقظة والحزم – التنظيم – والترتيب – العلم – الذكاء – التدريب – التوجيه – الرؤية الواضحة – التدرج في العقوبة – الاتصال الفعال	الذكاء – الطاقة – المواظبة – الحكم الجيد – الشخصية
المبأداة – القوة – الأمانة – معرفة نقاط الضعف وعلاجها – التطوير الذاتي – المساءلة – التفويض	المبادرة وروح الابتكار – التعليم والمهارة – الحماس والتفاؤل – الثقة بالنفس
الشورى – الحكمة وحسن التصرف – الرجوع إلى الحق عند الخطأ	الموضوعية والتوازن

ترى الباحثة من خلال الفصلين الثالث والرابع أن الاختلاف يكمن في :

- مصدر طاقة المسلم للعمل وإتقانه له هو عقيدته المنطلقة من الإيمان بالله تعالى ووجوب ابتغاء وجه الله تعالى في كل عمل يقوم به ، أما غيرهم فهم يتقنون العمل حبا في الدنيا وملذاتها.
- ضوابط العمل عند المسلم هي الالتزام بشرع الله ورسوله ،فلا طاعة للمخلوق في معصية الخالق ، ولا الغاية تبرر الوسيلة . أما غيرهم فضوابط عملهم هي قوانين وضعية من صنع البشر.
- يعامل القائد المسلم مرؤوسيه بما يرضي الله تعالى حتى لو لم يؤدي واجبه ، أما الغرب فقد سنوا العلاقات الإنسانية وأوجدوها بهدف زيادة إنتاج العامل والاستفادة من ولائه لمؤسسته .

التوصيات:

- لقد منّ الله علينا بكتابه العزيز الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه ،فمن واجبنا التعمق في فهمه واستنباط الفكر الذي يدير حياتنا منه ،وهذا لا يعارض أخذ الحكمة من الفكر الغربي.
- العمل على اختيار سمات من قادة المؤسسات التربوية وفق السمات التي استنتجناها من قادة القرآن الكريم .
- تأهيل القادة الموجودين مسبقاً لاكتساب هذه السمات عن طريق الدورات التدريبية.
- عمل بطاقة تقويم للسمات المطلوبة في القادة التربويين،يمكن على أساسها التقييم أو التغذية الراجعة .

مقترحات لأبحاث جديدة:

- إنجاز أبحاث في شخصيات قرآنية أخرى واستنتاج الفكر الإداري منها ، مثل: ذو القرنين – نوح وإبراهيم ، وغيرهم من الأنبياء عليهم السلام.
- عمل أبحاث لسير شخصيات إسلامية معاصرة أثرت في القيادات وعرض إنجازاتهم: كالملك عبد الله بن عبد العزيز ، أردوغان رئيس الوزراء التركي ، ومهاتير محمد رئيس وزراء ماليزيا السابق.
- بحث مواضيع أخرى غير السمات مستنبط من الفكر الإسلامي كإدارة الصراع ،أو الأزمات.

الخاتمة :

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة ، وأسأله تعالى أن ينفع بها ، وآمل أن يشعر بالمتعة والفائدة كل من يقرأها ، فقد حاولتُ جاهدة تجنب الحشو وتكرار المعلومات ، وربطها بواقع الإدارة المدرسية التي لا تزال في تطور ونمو مستمرين .

أسأل الله تعالى أن يثيبني إن أصبت ، ويغفر لي إن أخطأت ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

المصادر والمراجع

المصادر

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : السنة النبوية :

- البخاري، محمد بن إسماعيل.(١٩٨٧).الجامع الصحيح المختصر، ط٣، دار ابن كثير بيروت، تحقيق:د.مصطفى ديب البغا.

(١٩٨٩).الأدب المفرد، ط٣، دار البشائر الإسلامية، بيروت، تحقيق:محمد فؤاد عبد الباقي.

- ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي المصري.(د، ت). لسان العرب، ١٥ج، دار صادر ،بيروت.

- السجستاني، أبو داود سليمان بن الأشعث. (د، ت)..سنن أبي داود، ٤ج، دار الكتاب العربي، بيروت.

- الطبراني، سليمان بن أحمد. (١٩٨٣).المعجم الكبير، ط٢، مكتبة الزهراء، الموصل، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي.

(١٩٩٥). المعجم الأوسط، دار الحرمين ، القاهرة ، تحقيق: طارق محمد ، عبد المحسن الحسيني.

- النيسابوري، مسلم بن الحجاج القشيري. (د، ت). صحيح مسلم، دار إحياء التراث العربي، بيروت. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي.

ثالثاً : المراجع العربية :

- ابن كثير، أبي الفداء إسماعيل.(٢٠٠٠م). تفسير القرآن العظيم، المكتبة العصرية ،بيروت.

- أبو النصر، مدحت محمد.(٢٠٠٩م).قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .

- أبو سن ، أحمد.(٢٠٠٦م). الإدارة في الإسلام.دار الخريجي ، الرياض.

- الأزرق، عبد الرحمن صالح.(٢٠٠٠م)..علم النفس التربوي للمعلمين.دار الفكر العربي. لبنان.

- آل فريان، حمد بن محمد (٢٠٠٩م). الفكر الإداري الإسلامي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.

- البغوي ، الحسين بن مسعود. (١٩٨٧م). معالم التنزيل، دار المعرفة، بيروت.

- الجيوسي، محمد رسلان، جميلة جاد الله .(٢٠٠٨).الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة ، عمان.

- الحريري، رافدة، محمود أسامة جلال، محمد عبد الرازق جليل.(٢٠٠٧).الإدارة والتخطيط التربوي.دار الفكر ،عمان.

- حريم، حسين .(٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي ،دار الحامد، الأردن.

- ربيع ،هادي مشعان.(٢٠٠٨)..علم النفس الإداري .مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

- الزمخشري،أبو القاسم محمود بن عمر.(د.ت). الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل. تحقيق: عبد الرزاق المهدي، ٤ج،دار إحياء التراث العربي، بيروت.

- سادلر، فيليب. (٢٠٠٨م).القيادة، ترجمة: هدى محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- سالم ، فؤاد ، محسن منارة ، أميمة الدهان، زياد رمضان.(٢٠٠٢م). المفاهيم الإدارية الحديثة.مركز الكتب الأردني.

- السويدان ، طارق. فيصل باشراحيل.(٢٠٠٢م). صناعة القائد.دار ابن حزم ، لبنان.

- الشوكاني، محمد بن علي بن محمد. (د، ت). فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير.٥ ج. دار الفكر. بيروت.

- الطبري، محمد بن جرير أبو جعفر.(١٩٨٧م). تاريخ الأمم والملوك، دار الكتب العلمية ، بيروت.ط١

- الطبري، محمد بن جرير أبو جعفر. (٢٠٠١م).جامع البيان في تأويل القرآن، تحقيق أحمد شاكر، ط١، ج ٢٤، مؤسسة الرسالة.

- عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩).إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.

- عبيدات ، سهيل أحمد .(٢٠٠٧م).القيادة(أساسيات- نظريات- مفاهيم)، عالم الكتب الحديث، الأردن.

- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨) . الإدارة والتخطيط التربوية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.

- العساف، صالح بن حميد.(٢٠٠٠م).المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط٢، العبيكان، الرياض

- العميان، محمود سلمان.(٢٠٠٠م).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط٣، الأردن.

- غربية، رمضان فهيم. (٢٠٠٨).القيادة الاستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشقري، الرياض.

- الفهداوي ، فهمي. (٢٠٠٤م). الإدارة في الإسلام، دار المسيرة ، الأردن. .

- القحطاني ، سالم. (٢٠٠١م). القيادة الإدارية ،مكتبة الملك فهد الوطنية.الرياض

- القرطبي، محمد بن أحمد. (٢٠٠٣). الجامع لأحكام القرآن . تحقيق: هشام سمير البخاري ، دار عالم الكتب، الرياض.
- قطب، سيد .(١٩٩٦م).في ظلال القرآن، دار الشروق، القاهرة .

- كامل، عبد العزيز مصطفى .(١٩٩٥). الحكم والتحاكم في خطاب الوحي، ط١، دار طيبة، الرياض

- كنعان، نواف سالم. (٢٠٠٩).القيادة الإدارية، ط١،الإصدار الثامن ، دار الثقافة،عمان

- المدهون،موسى توفيق،إبراهيم محمد الجزراوي.(١٩٩٥م). تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان .

- مرسي، محمد. (١٩٨٩م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

- مرسي، محمد أبو حسيبة (٢٠٠٨م).تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. العلم والإيمان للنشر والتوزيع،العامرية اسكندرية (٢٠٠٨م)..

- ملائكة،عبد العزيز محمد.(٢٠٠٦).مبادئ ومهارات القيادة والإدارة،دار العلم،جدة .

- المغربي،كامل محمد. (٢٠٠٤م).السلوك التنظيمي،ط٣،دار الفكر،عمان الأردن .

- المطيري،حزام بن ماطر.(٢٠٠٤).الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة،ط٢،مكتبة الرشد ، الرياض .

- منصور،عبد المجيد سيد،د.زكريا أحمد الشربيني،د.إسماعيل محمد الفقي. (٢٠٠٢).السلوك الإنساني بين التفسير الإسلامي وأسس علم النفس المعاصر،مكتبة الأنجلو المصرية

- نورث هاوس،بيترج.(٢٠٠٦م).القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة د.صلاح المعيوف،معهد الإدارة العامة ،الرياض.

رابعاً : الرسائل العلمية:

- أبو كف،علي بن أحمد(١٩٩٠م).السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان،الجامعة الأردنية.

- الحاج ، طاهر بن حامد(١٩٨٨م). مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي،دراسة ميدانية لوجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

- الزينات، سماهر (٢٠٠٣م). المضامين التربوية لقصص الجبابرة في القرآن الكريم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن .

- سلوم،همام (٢٠٠٦م).شخصية سليمان عليه السلام في القرآن الكريم ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين.

- الصريصري، محمد بن سالم(٢٠٠٧). سمات القيادة الشخصية والمهنية لمدير مدرسة المستقبل الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

- الطويرقي، نوال سعد (٢٠٠٢م).العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى.

- العتيبي ،نواف (٢٠٠٨م).الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

- العلياني ،سعيد (٢٠٠٨). ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس لتعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- العمري، عبدالله بن شرف (٢٠٠٦). السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- العمريطي، إيمان بنت إبراهيم (٢٠١٠) . جودة التعليم من منظور إسلامي،رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى.

- غنام، ختام عبدالله (٢٠٠٥).السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة النجاح الوطنية . فلسطين.

- القوزي، بلغيث (١٩٩٤م).أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى . المملكة العربية السعودية

- الشرقاوي، حسن محمد. (١٩٨٤). التربية النفسية في المنهج الإسلامي،ع ٣٥، صفر، سلسلة شهرية عن إدارة الصحافة والنشر. مكة المكرمة.

خامساً: المراجع الأجنبية:

TYAGI (A.R.): public Administration, 4th. ed., A.T.M.A.R.A.M; and Sons-delhi,1972 .

Lois M. Quinlan : leader personality characteristics and their effects on trust in the organizational settings , Walden university , may 2008

سادساً : مواقع الانترنت:

- مجلة المعرفة الأرشيفية ، العدد ١٩٢، ٣/١٣/ ٢٠١١م

http://www.almarefh.org/

- صحيفة سبق الالكترونية ، ٦/٢٦/ ٢٠١١م

http://sabq.org/sabq/user/news.do?section=5&id=26183

- الأمم البائدة ، ٧/ ٧/ ٢٠١١م

http://www.perishednations.com/ar/peoplesaba.php

- كتاب (نشوة الطرب في تاريخ العرب) نسخة إلكترونية ،تأليف : علي بن موسى المشهور بابن سعيد الأندلسي . www.al-mostafa.com

- المركز الوطني للمعلومات – الجمهورية العربية اليمينة – بلقيس ملكة سبأ ٢٠١١/٨/٧م

http://www.yemen-nic.net/contents/Brief/sabaa.php